

SUMMARY OF THE
CORPORATE
PLAN

C D I C

1999/2000 to 2003/2004



Canada Deposit
Insurance Corporation

Société d'assurance-dépôts
du Canada

Canada

The Corporation's Mission

To provide deposit insurance and to contribute to the stability of the financial system in Canada in a professional and innovative manner, meeting the highest standards of excellence, integrity, and achievement, for the benefit of depositors of member institutions while minimizing the Corporation's exposure to loss. CDIC will provide an environment wherein employees are treated fairly and given opportunities and encouragement to develop their maximum potential.

Strategy Statement

In providing deposit insurance, CDIC undertakes a wide range of initiatives to increase understanding of deposit insurance, to assess and monitor the risks of insuring deposits in collaboration with regulators, to manage relationships with federal and provincial governments, member institutions and their organizations, and other interested parties, to keep abreast of economic and policy issues, and to minimize the cost of deposit insurance. CDIC achieves this by maintaining its financial stability through efficient and effective operations.

Table of Contents

<i>Summary</i>	1
----------------------	---

Planning Environment 1999/2000-2003/2004

1.1	Issues Affecting CDIC	2
1.2	Planning Assumptions	4
1.3	Economic Assumptions	5
1.4	Membership Issues	6

Business Plans


2.1	Planning and Accountability Framework	8
2.2	Performance Against Past Priorities	8
2.3	Mapping of Past Priorities to New Objectives	14
2.4	Strategic Direction: The New Objectives and Plans	14
2.5	Performance Management	17

Financial Plan

3.1	Financial Performance — 1997/98 and 1998/99	18
3.2	Five-Year Financial Plan	20
3.3	Operating, Intervention and Capital Budgets — 1999/2000	20
3.4	Borrowing Plan	21

Appendices

A.	Corporate Profile	22
B.	Pro Forma Financial Statements	27



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115560179>

Summary

This document reflects the five-year strategy and direction of the Canada Deposit Insurance Corporation. To obtain a complete overview of CDIC's performance from year to year, this plan should be read in conjunction with the Corporation's *Annual Report*.

The first chapter describes the planning environment. Outlined here are strategic issues that may have an impact on CDIC and its membership, such as the recent recommendations on the future of the Canadian financial services sector, the year 2000, changes in the financial marketplace, and volatility in world financial markets. CDIC's planning and economic assumptions for the next five years and an update on member institutions are also covered in this chapter.

Chapter 2 provides an update on CDIC's progress in achieving its past priorities and outlines its plans for attaining its new objectives, listed below. It also describes CDIC's new performance management system, which will help measure the attainment of the corporate objectives.

New Objectives

- Maintain a Strong Core Capacity to Minimize the Cost of Deposit Insurance
- Maintain Efficient, Cost-effective Operations
- Keep Abreast of Emerging Issues to Assess and Propose Public Policy
- Improve Consumer Information

CDIC's financial plan for the next five years is set out in Chapter 3. In summary, CDIC has eliminated its debt and will have virtually eliminated its deficit by March 31, 1999. A small surplus is forecast thereafter. This chapter also presents CDIC's performance against its budgets for the past two years, the 1999/2000 operating, intervention and capital budgets, and the Corporation's borrowing plan.

Planning Environment 1999/2000-2003/2004

1.1 Issues Affecting CDIC

The following sections outline strategic issues that CDIC has identified as possibly affecting its mandate or operations in the future.

1.1.1 Recommendations on the Future of the Financial Services Sector in Canada

A number of reports published in 1998 proposed changes to the Canadian financial services sector. The reports, from a variety of sources, examine many aspects of financial services, including deposit

insurance. Several of the recommendations would effect CDIC directly if accepted. Others would affect CDIC indirectly. The extent to which these recommendations will effect future government policy and CDIC's mandate or operations is unknown at this time and is therefore not covered in this plan.

1.1.2 Year 2000 Issues

The year 2000 issue affects CDIC in three different ways: CDIC's internal readiness, the legal issues of liability surrounding year 2000 compliance, and the preparedness of its member institutions.

CDIC's Internal Readiness

CDIC has been actively investigating the potential problems of its internal systems for approximately two years. Progress reports on the Corporation's year 2000 readiness plan are presented regularly to CDIC's Audit Committee and to its Board of Directors. The plan calls for extensive testing of the hardware and software components of all systems followed by a complete system test in the summer of 1999. This process is proceeding on schedule.

CDIC is in the fortunate position of not having any mission-critical systems. Therefore its internal compliance risk is low. Nonetheless, contingency plans are being developed to ensure that CDIC is ready to deal with events that might result from a year 2000 problem. CDIC will take all steps necessary to ensure it can at all times meet its obligations as a deposit insurer.

Legal Liability Issues

CDIC is examining the terms and conditions of its existing contracts with suppliers and other third parties to assess its rights and obligations with respect to year 2000 issues and to resolve any problems should they arise. All new contracts contain terms and conditions to protect CDIC's interests.

Preparedness of Member Institutions

CDIC is also monitoring in several ways the readiness of member institutions for the year 2000. CDIC has asked members to submit year 2000 readiness statements with their 1998 and 1999 Standards Assessment and Reporting Program reports. CDIC has also asked supervisors of member institutions to provide CDIC with a statement regarding each member's readiness as part of their 1998 and 1999 annual examinations. In addition, members have been advised that failure to address the year 2000 issue in a timely manner contravenes CDIC's by-laws regarding *Standards of Sound Business and Financial Practices*.

1.1.3 Changes in the Financial Marketplace

As a result of the widespread acceptance of telephone banking, personal computer banking and Internet banking, financial products can be bought, sold and traded without the constraints imposed by geographical location. This has led to new entrants with new channels of distribution, such as “virtual banks,” financial institutions with outlets in retail stores, and foreign financial service providers doing business in Canada through the Internet.

Other new technological innovations, such as smart cards, digital cash, and electronic commerce, are being introduced and implemented at a rapid pace. Whether Canadians will embrace these new technologies to the same extent they have automated banking machines and debit cards, for example, remains to be seen.

These new innovations raise questions about who should be able to issue devices that store “money” or that transfer funds to and from such devices. There are also questions regarding security, consumer protection, and money laundering. Such developments will have to be closely monitored to ensure the

supervisory and regulatory system keeps pace with the evolution of products and services.

Another important development in recent years has been the increased competition faced by regulated financial institutions from non-regulated financial services companies. Companies operating on an unregulated basis are pursuing strategies that tend to focus on providing credit in certain specialized areas, such as equipment leasing or consumer products. By concentrating on specific market niches, these companies have been able to develop focussed strategies and efficient delivery systems, which ultimately provide fast, low-cost service to customers. These non-regulated entities compete with CDIC’s member institutions in a number of areas, such as electronic payments processing, credit cards and service delivery on the Internet.

This rapidly changing financial marketplace represents a challenge for CDIC in terms of determining what constitutes an insured deposit, the need to constantly apply more advanced analytical tools in its assessment of risk, and the need to maintain a core of skilled resources able to keep pace with these changes and analyse their impact on the Corporation.

1.1.4 Global Market Developments

The international financial turmoil that began with the Asian crisis in 1997 continues to affect international financial markets and the global economy. It has since spread to Russia, Latin America and many other emerging markets. Although it appears that Canada and most of the developed world have avoided the worst effects of the crisis, the consensus view of many forecasters is that world economic growth will weaken as a result of these developments during the next few years.

In addition, possible disruptions created by the year 2000 problem, issues associated with monetary union in Europe, and the potential for increased volatility in international financial markets represent other important risks in the future.

Canada’s economy and CDIC member institutions are susceptible to risk associated with global market developments in one form or another. This emphasizes the need for CDIC to continue monitoring risk in the most efficient and effective manner possible.

1.2 Planning Assumptions

The following planning assumptions have been used to prepare this five-year plan.

Mandate and Objects

There will be no significant changes to the mandate or objects of CDIC during the planning period.

Deficit/Surplus

CDIC will virtually eliminate its deficit by the end of the fiscal year 1998/99 and will not carry a significant surplus thereafter.

Loss Provisions

As protection against potential losses from future failures of member institutions, a provision for insurance losses will continue to be maintained throughout the planning period. This provision stood at \$400 million at March 31, 1998. This amount is projected to remain at this level for planning purposes.

Borrowings

CDIC will not require funding through borrowings during the planning period. Premium revenues collected, recoveries from loans and claims receivable, and interest income will provide sufficient funding to meet outstanding obligations and operating costs.

Number of Member Institutions

CDIC had 113 member institutions at December 31, 1998. It is assumed that this level will remain relatively constant during the planning period as new members enter and others exit.

Member Institution Failures

Prior experience indicates that member institutions can and will fail in future, although the timing and numbers cannot be predicted. Nevertheless, it is projected that no significant losses will be absorbed by CDIC as a result of failures of member institutions during the planning period.

Premium Revenue

The premium level (currently one-sixth of one percent of insured deposits in member institutions) will be tied to the differential premium program being introduced in the fiscal year 1999/2000. CDIC is forecasting that it will assess approximately \$125 million in premium revenue for the year 1999/2000. Given that the Corporation's policy is not to

accumulate a large surplus, no material premium income has been projected for the years 2000/01 to 2003/04, although all member institutions will be required to pay at least the minimum premium level as set out in the CDIC Act.

Human Resources

CDIC projects its current level of human resources will remain relatively constant throughout the planning period. This trend in human resources may be affected by a change in CDIC's mandate, by a shift in objectives, by changes in the level of monitoring or intervention, or by changes in the number of member institutions. Furthermore, active consideration will be given to contracting out and collaborative cost-sharing arrangements in selected functional areas. Also, opportunities will be explored to develop a consulting practice in the area of deposit insurance at both the domestic and international levels.

Use of Estimates

The Corporation's pro forma financial statements necessarily include estimates and assumptions that affect the amounts reported. The more significant areas requiring the use of estimates are the allowance for loss on loans and claims receivable, the provision for guarantees, and the provision for insurance losses. Each is described in more detail in the notes to the financial statements in CDIC's *Annual Report*.

Operating Budget

Operating Expenses

CDIC's 1999/2000 budget for operating expenses is \$14.35 million – down from \$14.95 million in 1998/99. The Corporation continues to review its operating costs in all areas by refocussing its resources to meet its objectives. CDIC will continue to operate as efficiently and effectively as possible within the planned resource levels.

Intervention Costs

CDIC's intervention budget for 1999/2000 totals \$2.05 million – down from \$3.4 million in 1998/99. Intervention expenses include the ongoing costs of litigation and the costs of monitoring the liquidation of a number of failed member institutions. In the event CDIC needs to intervene into the affairs of a member institution, sufficient resources will be mobilized to ensure the intervention is dealt with in the most efficient manner. Any increases to the intervention budget, if required, are subject to Board approval.

Capital Budget

CDIC's capital expenditures are mostly for information systems hardware and office equipment. For 1999/2000, the capital budget totals \$287,000, as compared with \$375,000 in 1998/99.

Leases

Lease extensions for the head office in Ottawa and for the Toronto office will be negotiated in 1999/2000. The current leases expire in 2000 and 2001 respectively. The financial plan reflects CDIC's intention to continue leasing the existing Ottawa and Toronto premises.

1.3 Economic Assumptions

The revenue that CDIC receives from deposit insurance premiums is based on the insured deposits held by member institutions. Insured deposit growth is

affected by overall economic activity as well as the decisions individuals and firms make in allocating their income and savings into a variety of financial instruments. The figures in the table below have been assumed for planning purposes.

*Forecast of Three-Month Treasury Bills, CPI, GDP, M2+, and Insured Deposits
(percent change, fiscal year)*

	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
3-M T-Bills (%)	5.00	5.20	5.20	5.50	5.60	5.50
CPI	1.20	1.50	1.60	1.50	1.80	1.80
Real GDP	2.90	2.20	2.50	2.80	2.90	2.90
M2+	-1.76	2.39	2.75	2.52	2.50	2.50
Insured Deposits	-2.80	-1.75	-0.25	1.65	2.00	2.00

In summary, the forecast above points to a relatively moderate slowing in economic growth during the next five years, a slight increase in consumer price inflation, and a relatively stable short-term interest rate environment. The forecast also calls for softening declines in insured deposits for the next two

years with growth resuming again in 2001/02. What growth eventually occurs will depend critically upon the growth of M2+ — a variable that has been difficult to forecast in recent years.

1.4 Membership Issues

CDIC had 113 members at December 31, 1998, the same number it had at December 31, 1997. In 1998, CDIC added four new members: Comerica Bank Canada, CTC Bank of Canada, MD Private Trust Company, and President's Choice Financial Trust Company. This increase was offset by various amalgamations of financial institutions and by the

cancellation of the deposit insurance policy of two members, one of whose assets were purchased and deposit liabilities assumed by another member institution.

The distribution of insured deposits across all sectors of CDIC's membership in 1998 remained relatively unchanged from 1997. However, the percentage of insured deposits to total deposits, for all sectors, continued to decline (see Exhibit 1).

Exhibit 1

CDIC Membership

Number of Members

	1994	1995	1996	1997	1998
Domestic Banks and Subsidiaries	31	31	34	37	35
Foreign Bank Subsidiaries	51	47	49	49	46
Domestic Trust and Loan Companies	45	40	32	27	32
Total	127	118	115	113	113

Total Deposits (\$ millions)

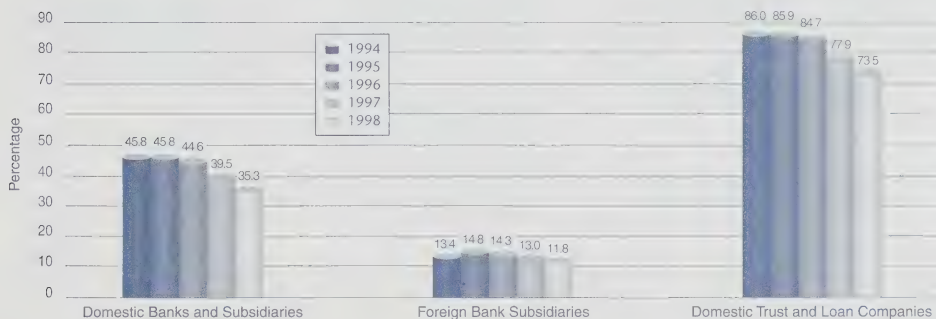
Insured Deposits (\$ millions)

	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
Domestic Banks and Subsidiaries	531,054	566,288	602,232	690,615	750,107	243,438	259,515	268,756	272,652	264,669
Foreign Bank Subsidiaries	50,217	52,234	54,921	56,494	62,987	6,705	7,710	7,841	7,328	7,456
Domestic Trust and Loan Companies	65,732	65,564	61,071	47,422	48,782	56,542	56,335	51,699	36,958	35,871
Total	647,003	684,086	718,224	794,531	861,876	306,685	323,560	328,296	316,938	307,996

	Percentage of Total Insured Deposits					Insured Deposits / Total Deposits (%)				
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
Domestic Banks and Subsidiaries	79.4	80.2	81.9	86.0	85.9	45.8	45.8	44.6	39.5	35.3
Foreign Bank Subsidiaries	2.2	2.4	2.4	2.3	2.5	13.4	14.8	14.3	13.0	11.8
Domestic Trust and Loan Companies	18.4	17.4	15.7	11.7	11.6	86.0	85.9	84.7	77.9	73.5
Total	100	100	100	100	100	47.4	47.3	45.7	39.9	35.7

Differences in the totals from previous years' Corporate Plans are due to Return of Insured Deposits amendments filed by some institutions. Insured and total deposits are as at April 30 of each year. Membership is as at September 14, 1994, November 30, 1995, October 15, 1996, December 31, 1997, and December 31, 1998.

Insured Deposits / Total Deposits by Sectors – 1994 to 1998



Business Plans

2.1 Planning and Accountability Framework

CDIC's planning and accountability framework is depicted below. It is based on a number of levels

of planning and is an integral part of the overall corporate management process. The framework is vertically integrated from the corporate strategic level to the personal operational level.

Planning and Accountability Framework



The statutory objects are legislated statements outlining CDIC's mandate. They form the foundation of the Corporation's mission statement, which influences CDIC's business philosophy and corporate culture. The statutory objects, the mission statement and the strategy statement act as a base for determining the corporate objectives and underlying business strategies that are required for CDIC to achieve its mandate.

The three statutory objects of CDIC are as follows:

1. To provide deposit insurance;
2. To promote standards of sound business and financial practices for member institutions and to promote and otherwise contribute to the stability of the financial system in Canada; and
3. To pursue these objects for the benefit of depositors and in such a manner as will minimize exposure of the Corporation to loss.

2.2 Performance Against Past Priorities

The priorities for 1998/99 to 2002/03 were a continuation of the priorities initially adopted in 1993 and

were based on CDIC's statutory objects and the Corporation's view of the current economic and financial environment. CDIC's performance against these past priorities is reflected below.

2.2.1 Past Priority No. 1 – Eliminate CRF Borrowing and Deficit

To eliminate CDIC's borrowings from the Consolidated Revenue Fund by the end of the fiscal year 1998/99 and to eliminate CDIC's accumulated deficit by the end of the fiscal year 1999/2000.

Accomplishing this priority has been CDIC's number one goal since the priorities were established. In July 1998, CDIC took a large step toward accomplishing this goal: the Corporation repaid its outstanding borrowings from the Consolidated Revenue Fund.

CDIC does not anticipate any borrowing needs during the planning period. However, if future

borrowings are required, CDIC has developed a market-borrowing capability, providing it with access to a range of financial markets in which to raise funds in addition to its ability to borrow from the CRF.

The accumulated deficit is forecast to be approximately \$9 million as at March 31, 1999 – virtually eliminated. Given the financial status of the Corporation, premiums assessed against member institutions will be reduced from \$515 million in 1998/99 to approximately \$125 million in 1999/2000. CDIC projects a surplus of \$191 million at March 31, 2000.

2.2.2 Past Priority No. 2 – Strong Core-Operational Capacity

To maintain and further develop a strong core-operational capacity

- *to assess the risk of losses likely to arise from insuring deposits in member institutions; and*
- *to maximize net recoveries (maximize total recoveries and reduce the total cost of recoveries to a minimum) via liquidation, asset transfers and other means with respect to insurance claims arising from failed institutions.*

The *Standards of Sound Business and Financial Practices* (the Standards) and the Standards Assessment and Reporting Program (SARP) continue to assist CDIC in assessing risk. SARP, which helps to determine if a member institution is complying with the Standards, has proven a successful tool in heightening the awareness by members' boards of directors of their institutions' risk and business management activities. The Standards and SARP have contributed to reducing the exposure of certain member institutions to risk and, therefore, CDIC's overall exposure to loss.

Work on the second phase of the Member Institution Data Analysis System (MIDAS) continued through 1998/99. This involved modifying the system architecture to accept the information requirements of the differential premium classification system. All work in this area conforms to year 2000 standards.

In the fall of 1998, the tri-agency database system project (a venture with OSFI and the Bank of Canada) was completed. This system collects financial information received from member institutions and stores it in a central location accessible to all three partners. MIDAS now accesses information directly from this new system.

During 1998/99, CDIC worked closely with the Department of Justice to complete the *Differential Premiums By-law*, which will be fully implemented by April 1999. The *Interest Payable on Certain Deposits By-law* (commonly referred to as the *Index-Linked Deposits By-law*) was developed and approved during the year. It clarifies the method of calculating interest on index-linked deposits in the event of a payout of insured depositors. In addition, CDIC completed all the work necessary to implement the *Opting-Out By-law*. CDIC is awaiting the review and enactment of the appropriate supporting legislation to allow the by-law's implementation.

Total recoveries from loans and claims receivable in fiscal 1997/98 totalled \$365 million. Since the beginning of fiscal 1993/94, CDIC has received \$4.8 billion from claims and loans.

In 1998, a settlement was reached in the action by CDIC and Canada against the directors, officers and auditors of Northland Bank. As a result, CDIC and Canada received substantial recoveries. CDIC and Canada achieved their principal aims of recovering a part of their losses due to the bank's failure and enforcing system discipline.

During 1998/99, CDIC's operational framework was enhanced through updating of its computer systems, office automation tools and network technology. Software programs were modified to address year 2000 issues. Systems reviews and reporting will continue into the millennium to ensure CDIC effectively manages its exposure.

The Corporation has continued to make use of the Internet for communications and public awareness. CDIC projects its Web site will have over 50,000 visits for the 1998/99 fiscal year – an increase of 50 percent over the previous year. Also, CDIC's

toll-free information line is averaging more than 1,500 calls per month.

As described above, CDIC undertook a number of initiatives, which successfully enhanced its capacity to assess the risk of losses and to maximize net recoveries. Because of the importance of maintaining a strong core-operational capacity, this priority has been carried forward as a revised corporate objective of maintaining a strong core capacity to minimize the cost of deposit insurance and is described in section 2.4.1 – objective no. 1.

2.2.3 Past Priority No. 3 – Reduce the Risk of Losses

To reduce the risk of losses through improved risk management, earlier intervention, and improved incentives embedded in the system. This priority will be achieved through close liaison with regulators and others outlined in past priority number eight. (section 2.2.8)

CDIC's Standards and SARP continued to make a strong contribution to attaining this priority. Work began on a new standard, addressing the growing estate, trust, and agency business of member institutions.

CDIC completed its differential premium system, which is the basis of the *Differential Premiums By-law*. This project has been a major initiative in terms of internal resources and represents a significant innovation toward reducing CDIC's exposure to loss. The by-law classifies member institutions into one of four premium categories. Each premium category will have a different rate, with the worst-scoring

category assigned the maximum rate permitted under the CDIC Act after a two-year phase-in period, during which the rate for this category will remain at the current rate of one-sixth of one percent. The by-law will be implemented for the 1999/2000 fiscal year.

In the case of a failure of a member institution, CDIC's policy is to take appropriate action, including commencing litigation directly or through liquidators or both, in circumstances where CDIC has suffered damages and where there is information that raises a reasonable case of negligent or willful misconduct or wrongdoing by directors, officers or auditors, or by other relevant parties. This policy has decreased CDIC's losses and has also substantially enhanced system discipline.

Because of the importance of reducing the risk of losses, this priority has been rolled into a new corporate objective of maintaining a strong core capacity to minimize the cost of deposit insurance and is described in section 2.4.1 – objective no. 1.

2.2.4 Past Priority No. 4 – Improve Productivity and Cost-effectiveness

To improve productivity and cost-effectiveness by redeploying resources to higher-priority activities, tightening budgets, and applying and monitoring effective measures of performance.

This priority includes all the activities aimed at improving CDIC's overall efficiency as an organization. CDIC reports regularly to its Audit Committee and to its Board of Directors on its progress in

implementing recommendations that arise from internal and external audits.

During the 1998/99 fiscal year, all of CDIC's management policies were revised, and a new policy manual was completed.

In 1997 and 1998, CDIC reviewed several performance management systems. The Balanced Scorecard method met the basic characteristics identified by CDIC. Using this method, CDIC's first draft of a corporate-level scorecard was completed in June 1998.

As the Corporation proceeds to implement the corporate-level scorecard and evaluates the measures in place, the methodology will be applied to the divisional, departmental, and individual levels. Full implementation of the scorecard at all levels of the Corporation – slated to occur during the next two years – will help measure the attainment of corporate objectives and will enhance CDIC's accountability regime. Section 2.5 provides further information about CDIC's performance management scorecard.

The Records Department project continued in 1998/99. When this project is completed in the year 2000, the benefits will be greater control of record holdings, improved access, reduced workload for the end user, and reduced handling costs.

CDIC's initiatives on this priority continue to help improve productivity and cost-effectiveness. Therefore, this priority will be carried forward into a revised corporate objective of maintaining efficient, cost-effective operations. The new objective is described in section 2.4.2 – objective no. 2.

2.2.5 Past Priority No. 5 – Maintain High-Quality Staff through Fair and Effective Human Resource and Salary Policies

To maintain high-quality staff through fair and effective human resource and salary policies that recognize and reward performance and fully comply with linguistic, employment equity, and other regulatory provisions.

Significant effort was expended in 1998/99 to update human resources policies and to develop an effective succession planning process. Both of these initiatives will continue throughout the planning period.

CDIC has always identified training and development as a key priority, regularly allocating funds to individual and corporate training. Employees are

encouraged to maintain and enhance their knowledge of the financial services sector, specific CDIC business and statutory object requirements, and effective managerial practices.

As part of an initiative to keep track of employee-related issues, a third employee survey was conducted during the 1998/99 fiscal year. Results are now being addressed.

Although CDIC is developing a performance management system (described in section 2.5), the Corporation has used certain human resource oriented performance indicators since 1993. The following table contains the performance indicators currently used.

Performance Indicators – 1997/98 – 1998/99 – 1999/2000

Measures	1997/98 Target	1997/98 Actual	1998/99 Target	1999/2000 Target	Benchmark
Turnover rate of employees	7%	8%	7%	6%	6%
Absenteeism rate of employees	5 days/year	3.5 days/year	5 days/year	5 days/year	5 days/year

Turnover Rate of Employees

Turnover is defined as the rate of voluntary departure of regular, full-time employees, excluding early retirements. The target for this measure reflects the balance that management wishes to achieve between the use of turnover to recruit employees with fresh ideas and up-to-date skills and the benefits of retaining experienced employees with CDIC-specific knowledge.

CDIC has established a target of six percent annual turnover for 1999/2000, the same as the benchmark. The turnover for 1997/98 was eight percent. Based on exit interviews with employees departing voluntarily from CDIC during 1998/99, individuals gave the lack of opportunity for advancement and non-competitive salaries as the major reasons for leaving the organization.

Absenteeism Rate of Employees

Absenteeism is defined as the failure of workers to report on the job when they are scheduled to work. This includes absences because of illness, accident or any unauthorized reason. The absenteeism rate for 1997/98 of 3.5 days per year per employee is lower than the target of 5 days per year. The target rate for 1999/2000 and the benchmark for future years continue to be 5 days per year.

2.2.6 Past Priority No. 6 – Implement Legislative Amendments and Recommendations

To implement the CDIC Act amendments contained in Chapter 6 of the Statutes of Canada, 1996, as well as selected recommendations arising from various recent external reviews of CDIC's operations.

In 1996 and 1997, amendments were made to CDIC's legislation that have resulted in work on by-laws carrying through into 1998/99. For example, this year CDIC completed its work on the *Differential Premiums By-law* in support of its system of differential premium assessment. The new by-law and system will come into effect in 1999.

The *Interest Payable on Certain Deposits By-law* (commonly referred to as the Index-Linked Deposits By-law) relates to the calculation of interest on deposits in the event of a payout where the interest is linked to an index, for example the TSE 300. The relevant statutory sections of CDIC's legislation needed to implement the by-law were proclaimed into force in 1998/99.

Legislation amending the CDIC and Bank Acts in support of opting out of CDIC membership was passed in 1997 but not proclaimed into force. CDIC

In recognition of the importance of maintaining high-quality staff, this priority has been carried forward as part of the revised corporate objective of maintaining a strong core capacity to minimize the cost of deposit insurance and is described in section 2.4.1 – objective no. 1.

has completed its drafting of the *Opting-Out By-law*; however, the associated legislation has not yet been proclaimed into force.

The *Deposit Insurance Information By-law* was implemented in March 1998. During 1998/99, CDIC continued to review member institutions' deposit products to confirm their eligibility for deposit insurance and their inclusion in members' registers. To monitor compliance with the by-law, member institutions were required to submit a compliance report outlining their implementation strategies and monitoring processes.

In response to the change in CDIC's legislation requiring it to access capital markets for future borrowings, work continued in the treasury area of the Corporation. Treasury-related policies were further refined in terms of risk management, reporting, and benchmarking.

Since some initiatives are still being completed and since CDIC expects future legislative initiatives resulting from the rapid evolution of the financial system, this priority has been carried forward as part of the revised corporate objective of maintaining a strong core capacity to minimize the cost of deposit insurance. It is described in section 2.4.1 – objective no. 1.

2.2.7 Past Priority No. 7 – Develop a Greater Capacity to Propose and Assess Public Policies

To develop a greater capacity to propose and assess public policies related to financial institutions in general and CDIC members in particular and to pursue vigorously the implementation of policies that advance CDIC's statutory objects.

During the past year, CDIC provided material and analysis as requested by the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector. The

Corporation was also invited to appear before the Finance Committee of the House of Commons and the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce. CDIC participated in the Senior Advisory Committee of the Department of Finance and other working groups dealing with implementation approaches for the Task Force recommendations relating to issues such as ownership structure, regulatory reform, consumer protection, and payment systems.

The Corporation prepared a deposit insurance best practices paper, conducted research on foreign bank branches and deposit insurance, completed research on lessons learned from past member failures, and provided resources and input on safety and soundness issues related to the proposed bank mergers. CDIC also participated in a study of the clearing and settlement system.

CDIC continued to support the international deposit insurance community in 1998/99. During the year, members of CDIC's staff advised Jamaica and the Philippines on deposit insurance matters. CDIC also provided deposit insurance information to, and shared its expertise and experience with, representatives from China, Cuba, Indonesia, Lithuania, Russia, Taiwan, Trinidad and Tobago, and Vietnam – at their request. CDIC also participated in the first-ever International Conference on Deposit Insurance sponsored by the US Federal Deposit Insurance Corporation.

2.2.8 Past Priority No. 8 – Develop and Maintain Close Liaison and Co-operation with Government and Industry

To develop and maintain close liaison and co-operation with member institutions, their trade associations, OSFI and provincial regulators, the Bank of Canada, the Department of Finance and other pertinent government departments, members of FISC, parliamentary committees, the Minister of Finance, and the Secretary of State (International Financial Institutions).

Throughout the year, CDIC consulted with member institutions and interested organizations on areas of interest such as the differential premium system in support of the *Differential Premiums By-law*, the recommendations of the MacKay Task Force, the implications and logistics associated with the *Deposit Insurance Information By-law*, and deposit insurance issues generally.

CDIC also initiated an industry consultative committee (comprised of CDIC, CompCorp, the Investment Funds Institute of Canada, and the Canadian Investor Protection Fund) whose goal is to enhance the information available to Canadians about the various insurance and protection schemes available in Canada.

Participation in such initiatives increases CDIC's international profile as many countries wish to draw on Canada's deposit insurance knowledge and experience. It also contributes to the reputation of Canada's financial system in that other countries learn about the benefits of Canada's supervisory and regulatory framework. Furthermore, such exchanges increase CDIC's knowledge of outside practices and enhance the Corporation's ability to contribute to domestic policy discussions and research projects.

By participating in the above activities, the Corporation has been able to contribute toward improving the deposit insurance and supervisory system. It will continue to do so in the future. Therefore, this priority has been carried forward as part of the new corporate objective of keeping abreast of emerging issues to assess and propose public policy and is described in section 2.4.3 – objective no. 3.

CDIC worked with the Bank of Canada and OSFI in completing the Financial Institutions Supervisory Committee Data Processing Project. The resulting new system for collecting and processing the financial information received from member institutions takes advantage of new technologies.

CDIC continued to distribute information and membership brochures, copies of its Standards, the *Annual Report*, and the *Summary of the Corporate Plan* to interested parties. Information on deposit insurance is available on the Corporation's Web site, as are CDIC's publications. CDIC's Internet site was updated to include new developments and publications. CDIC continues to operate its toll-free information lines and to maintain media relations.

CDIC employees take pride in supporting community events and local charities. For example, the 1998 United Way campaign at CDIC's head office achieved 100 percent participation. CDIC employees also participate regularly in various fundraisers such as running relays, canoe races and walk-a-thons.

CDIC's efforts this year toward this priority have been very successful. The many initiatives undertaken by the Corporation during the year have enhanced its relationships with the federal and provincial governments, member institutions and their associations, the community at large, and others in the financial system in Canada and abroad. CDIC looks

forward to continuing in this vein. Therefore, this priority has been carried forward as part of the new corporate objective of improving consumer

information and is described in section 2.4.4 – objective no. 4.

2.3 Mapping of Past Priorities to New Objectives

In an attempt to provide visual continuity from the priorities it has followed for the past five planning

cycles to the updated and consolidated objectives for the future, CDIC has developed the following mapping:



2.4 Strategic Direction: The New Objectives and Plans

The objectives for 1999/2000 to 2003/04 reflect a continuation of the past priorities described in section 2.2 as well as the new direction and emphasis

developed by management and approved by the Board of Directors. The new objectives continue to be based on CDIC's statutory objects and the Corporation's view of the current economic and financial environment.

2.4.1 Objective No. 1 – Maintain a Strong Core Capacity to Minimize the Cost of Deposit Insurance

Maintain a strong core capacity to minimize the cost of deposit insurance by

- *assessing the risk of losses likely to arise from insuring deposits in member institutions;*
- *reducing the risk of losses through effective risk management, prompt corrective action, early and*

effective intervention, and improved incentives embedded in the system;

- *maximizing net recoveries with respect to claims arising from failed institutions;*
- *maintaining a strong treasury function; and*
- *preserving CDIC's "best practices" and "corporate memory" through effective information systems and documented policies and practices.*

Operating Plan

One of the key projects CDIC will work on during the planning period is the further development and application of a profile for each member institution. The profile will present the key information and issues used by CDIC in assessing the risk of a member institution as well as the main comments and conclusions of risk managers and others about the member.

To encourage members to manage their risks, CDIC is introducing the *Differential Premiums By-law* in 1999. There will now be a financial incentive, in terms of premiums, for lower-risk profile members.

To facilitate liquidator discharges, CDIC continues to explore the possibility of transferring or consolidating residual assets. By the end of 1998/99, liquidators of five estates are expected to be discharged. In a number of other estates, efforts to transfer residual assets should enable liquidators to narrow the focus of their activities and thereby reduce costs.

CDIC projects that less than \$25 million of the original net book value of \$3.7 billion of assets under

administration in workout companies and court-appointed liquidations in March 1993 will remain in 2002. CDIC forecasts it will receive \$232 million from recoveries on loans and claims during the period covered by this plan.

CDIC will also focus on its asset/liability management to ensure it has a strong treasury function to manage its investment portfolio and to be prepared for any possible market borrowings required as a result of the failure of a member institution.

CDIC recognizes the importance of documenting its best practices and policies to ensure it learns from its experiences in all areas of operations. To document past experiences from previous payouts and liquidations, CDIC has been preparing post mortems for each estate. In addition to assessing past activities, these post mortems will help guide CDIC in selecting the appropriate strategies for future liquidations and payouts. In addition, CDIC will use these post mortems to analyse its experience from various estates in areas such as payouts, winding-ups, forensic reviews, and litigation management.

2.4.2 Objective No. 2 – Maintain Efficient, Cost-effective Operations

Maintain efficient, cost-effective operations by

- maintaining core competencies and high-quality staff;
- applying an effective performance measurement and management system;
- deploying resources to priority objectives and activities in the most cost-effective manner;
- keeping pace with, and applying advancements in, technology; and
- exploring the development of cost-sharing arrangements with other Crown corporations and government agencies and pursuing the possibility of contracting-out arrangements.

Operating Plan

CDIC regularly conducts market comparison salary surveys to ensure its employees are paid fairly, which in turn ensures CDIC can retain its highly skilled workforce and can attract new employees when required.

To ensure it maintains its core competencies, the Corporation is continuing its efforts to provide timely and relevant training and development opportunities to all employees. A succession planning process is in place to ensure appropriate key skills are always available.

In addition to the performance management scorecard now being developed (see section 2.5), the Corporation is undertaking other specific initiatives to monitor its performance in key areas. For example, CDIC is refining its estate reporting process, which consolidates key financial, legal and asset-related data for analytical and reporting purposes.

Also, the Corporation is developing criteria to better monitor the performance of legal counsel both in terms of costs and in terms of non-financial criteria.

CDIC continues to keep pace with technological advances by upgrading its own internal systems and networks. Its goal is to maintain an efficient environment rather than be on the leading edge of technology. CDIC will be year 2000 compliant.

2.4.3 Objective No. 3 – Keep Abreast of Emerging Issues to Assess and Propose Public Policy

Ensure CDIC keeps abreast of developments and emerging issues affecting the financial services industry in order to maintain a strong capacity to assess and propose policy initiatives relevant to CDIC's statutory objects.

Operating Plan

CDIC will closely monitor emerging issues and trends in the financial services industry. The Corporation will continue to conduct economic, policy and other research into issues affecting deposit insurance and the financial system to ensure that it

is in a position to respond to public policy issues. This research will also allow CDIC to assess changes that are required to the deposit insurance scheme, to address new and emerging risks, and to enhance and manage payouts and liquidations as efficiently as possible.

CDIC will strive to maintain interactive dialogue and strong working relationships with the federal and provincial governments, member institutions and their associations, and other interested parties. It will continue to review and assess any proposed changes to the financial system and to the supervisory, regulatory and deposit insurance systems in Canada.

2.4.4 Objective No. 4 – Improve Consumer Information

Improve consumer information through enhanced public awareness and understanding of deposit insurance and work with other compensatory agencies in the financial industry to increase public comprehension of the various plans available to insure different types of financial products.

Operating Plan

This new objective recognizes one of the key tenets of the *Deposit Insurance Information By-law*, that "an informed public serves the interests of consumers and the financial system as a whole." With the full implementation of the by-law on March 1, 1998, depositors were able to ask for information about deposit insurance, a register of insurable deposit products, and the existing CDIC information brochure when doing business with member institutions.

To build on the improvements brought about through the by-law, CDIC plans to enhance its communications efforts by means of a two-pronged approach:

1. increasing public awareness activities, which will involve the use of the Web site, participation at trade shows, public speaking engagements, appearances on radio and television programs, media relations such as editorial board meetings with Canada's major daily newspapers, provision of deposit insurance information to community newspapers across the country, and focussed advertising; and
2. furthering its work with other compensatory agencies in the financial industry to develop and implement jointly sponsored public awareness activities.

Regular contact with member institutions and their trade associations will continue to be a key activity for employees. In addition, employees are encouraged to attend regular meetings with the investing, lending, and legal communities. CDIC will also work to enhance its profile internationally by exchanging information and expertise with other deposit insurers and related agencies.

2.5 Performance Management

To enhance accountability and increase efficiency, CDIC has reported on a number of performance indicators over the years. During 1998, the Corporation began expanding these indicators into an overall corporate scorecard for performance measurement and management.

To define CDIC's performance management scorecard, the Corporation's objectives (described in section 2.4) have been grouped into three themes reflecting the main activities of the Corporation as derived from the statutory objects:

1. Maintain CDIC's financial stability and its efficient operations;
2. Manage risks of insuring deposits; and
3. Manage relationships with the federal and provincial governments, member institutions and their associations, and other interested parties.

Strategic objectives have been developed for each theme. These strategic objectives are long-term goals

and are segregated into four performance areas: stakeholders/customers, financial, internal processes, and people and knowledge.

Performance measures for each strategic objective have been drafted to assess the Corporation's success in achieving the objectives. During the implementation of the scorecard over the next two planning cycles and as the Corporation gains experience with this tool, targets will also be developed for each measure. Performance measures will be continuously challenged to ensure that they provide the correct indicators of performance, that they encourage the appropriate actions and initiatives, and that they are, in fact, measurable.

As the corporate-level scorecard is implemented and the appropriate measures are put in place, divisional, departmental, and individual scorecards are expected to be developed. Full implementation of the scorecard at all levels of the Corporation will help to measure the attainment of corporate objectives.

Financial Plan

The five-year financial plan is based on the planning and economic assumptions found in sections 1.2 and 1.3 respectively. These assumptions represent management's estimate of events anticipated to unfold over the planning period. Based on CDIC's current

assessment of the environment, little change from the plan is expected. However, unknown events and/or fluctuating variables may have an impact on assumptions resulting in deviations from the plan.

3.1 Financial Performance – 1997/98 and 1998/99

The following provides an overview of CDIC's performance against its plan for 1997/98 and 1998/99

and the operating plan to support the objectives for the fiscal period ending March 31, 2000.

3.1.1 Performance against Plan

Five-year pro-forma financial statements are found in Appendix B. They show the Corporation's

financial results for 1997/98 against its approved plan for the same year as well as the 1998/99 forecast against the approved plan. The following table highlights CDIC's performance in some key areas for the 1997/98 and 1998/99 years.

Key Financial Highlights 1997/98 and 1998/99 (\$ millions)

	March 31, 1998	March 31, 1998	March 31, 1999	March 31, 1999
	Approved Plan	Actual	Approved Plan	Forecast
Premiums	553	531	533	515
Loans and Claims Receivable (net of allowances for losses)	497	373	239	232
Loans from the CRF	402	402	nil	nil
Provision for Guarantees	572	614	578	587
Provision for Insurance Losses	400	400	500	400
Accumulated Deficit	545	539	162	9
Average CRF Borrowing Rate	7.01%	7.01%	N/A	N/A

1997/98 Actual to Plan

Premium revenue was \$22 million lower than planned, resulting from a 3.4 percent decline in insured deposits from \$328 billion in 1996/97 to \$317 billion in 1997/98.

Loans and claims receivable (net of allowances for losses) for 1997/98 were under budget by some \$125 million. The variance results from accelerated

recoveries offset by a drop in the allowances for losses on loans and claims receivable, the result of a change in accounting treatment for loans and claims receivable from a net recoverable value basis, which took into account future nominal recoveries from estates of member institutions in liquidation, to fair value calculation.

1998/99 Forecast to Approved Plan

The premium revenue is 3.4 percent, or \$18 million, lower than planned. This results from the decline in insured deposits from a planned level of \$319 billion to an actual assessed level of \$308 billion.

The loans and claims receivable (net of allowances for losses) is forecast to be \$7 million lower than planned. The difference is the result of earlier recoveries from several estates.

The provision for guarantees is forecast to be \$9 million higher, resulting from anticipated lower-than-planned payments during the year.

The provision for insurance losses was \$400 million, down \$100 million from the planned level of \$500 million. The decrease reflects the reduced risk of loss to the Corporation. This is evidenced by fewer member institutions on the Corporation's watch list and the decline in insured deposits from \$328 billion to \$317 billion. Other factors include the movement of insured deposits to lower-risk members and a generally improved economy.

The accumulated deficit is forecast to be \$153 million lower than planned. This variance is mainly due to the March 31, 1998, adjustment to the provisions for losses (\$144 million). The other \$9 million results from variations of several accounts.

3.1.2 Performance against Budgets

The Corporation segregates operating expenses from costs directly related to interventions into the affairs of troubled member institutions. The latter include

mainly legal fees, data processing costs and consultant fees associated with past interventions. The following table provides an overview of the budgets for 1997/98 and 1998/99. An explanation of the major variances follows.

Analysis of Financial Performance against Budgets (\$ thousands)

	March 31, 1998	March 31, 1998	March 31, 1999	March 31, 1999
	Approved Budget	Actual	Approved Budget	Forecast
Operating	14,100	15,647	14,949	14,949
Intervention	3,000	3,812	3,418	2,051
Total	17,100	19,459	18,367	17,000
Capital	375	389	375	264

1997/98 Actual to Budget

Actual operating expenses totalled \$15.6 million compared with the plan of \$14.1 million for the year. An additional \$1.8 million budget was approved by the Board of Directors to fund a public awareness campaign related to the implementation of the new *Deposit Insurance Information, By-law*. In total, actual operating expenses were below the approved plan by approximately \$250,000.

Intervention costs were approximately \$800,000 over the planned amount because of litigation costs related to the Standard Trust failure, which resulted in a substantial settlement in favour of CDIC.

1998/99 Forecast against Budget

Intervention costs are expected to be \$1.4 million lower than the approved budget of \$3.4 million. These savings are largely a result of lower-than-budgeted legal costs associated with the earlier-than-anticipated settlement of litigation associated with the Northland Bank estate.

Capital expenditures for 1998/99 are expected to be \$264,000. This decrease of \$111,000 from the planned level of \$375,000 results from the change in the capitalization policy for the acquisition of software. All software costs are now expensed in the period purchased.

3.2 Five-Year Financial Plan (Appendix B)

The Corporation forecasts that it will collect approximately \$515 million in premiums from member institutions for the year ended March 31, 1999. This represents a premium level of one-sixth of one percent. Based on the new *Differential Premiums By-law*, which allows for different premium rates to be proposed for each member rating category, premium revenues for 1999/2000 are expected to reach \$125 million.

With payment of all outstanding loans to the Consolidated Revenue Fund during 1998/99, there are no borrowing costs projected over the remaining planning period.

The deficit of \$9 million forecast at March 31, 1999, is expected to be eliminated during fiscal 1999/2000. Consistent with the planning assumptions in section 1.2, the financial projections found in Appendix B reflect no material premiums after the fiscal year 1999/2000. Operating expenses over the five-year planning period will approximate \$70 million, and post-intervention costs will amount to approximately \$10 million.

CDIC has sufficient funds available to pay the guarantee obligations due during fiscal 1999/2000.

The Corporation's guarantee obligations include the \$500 million payment of the distress preferred shares in the fall of 1999.

CDIC's ability to remain in a small surplus position will depend on the level of further losses sustained under various agreements. The adequacy of the provisions is assessed on an annual basis, and, if necessary, adjustments are recorded. Further, although no failures are projected during the planning period, there are no assurances institutions will not fail in the future, the results of which may place CDIC in a financial deficit. However, based on current information, a small surplus is projected over the planning period.

The projections reflect that the net realizable value of all outstanding claims and loans receivable, which was \$373 million at March 31, 1998, will be fully realized within the planning period.

The 1998/99 forecast indicates \$141 million will be recovered against outstanding loans and claims. For the planning period, CDIC estimates that an additional \$91 million of claims receivable will be recovered, while loan collections will generate approximately \$141 million.

The provision for guarantees forecast of \$587 million as at March 31, 1999, is expected to be fully paid by March 31, 2003.

3.3 Operating, Intervention and Capital Budgets – 1999/2000

The Corporation segregates intervention costs from operating expenses. The following table summarizes

the operating, intervention and capital budgets for 1999/2000 with comparisons to the previous two years.

Analysis of Budgets (\$ thousands)

	1997/98 Actual	1998/99 Plan	1998/99 Forecast	1999/2000 Plan
Operating	15,647	14,949	14,949	14,350
Intervention	3,812	3,418	2,051	2,046
Total	19,459	18,367	17,000	16,396
Capital	389	375	264	287

The 1999/2000 operating budget of \$14.4 million is \$600,000 lower than the 1998/99 budget and lower than the forecast for 1998/99. The decrease in the plan reflects the completion of the tri-agency database system project during the 1998/99 budget period.

The intervention budget includes estate management and legal costs incurred in failed member

institutions. Should new interventions occur, the Board of Directors would be requested to approve additional funding.

The total budget for capital expenditures in 1999/2000 is \$287,000, up from the \$264,000 forecast for 1998/99. CDIC's capital expenditures are primarily for information systems hardware and furniture and equipment.

3.4 *Borrowing Plan*

At the Corporation's request, the Minister of Finance is able to make loans to CDIC from the Consolidated Revenue Fund on such terms and conditions as the Minister may establish. CDIC can also borrow by means other than the CRF, for example by issuing commercial paper and/or medium-term notes. Total principal indebtedness from all sources cannot exceed \$6 billion. Currently, CDIC does not have any outstanding CRF loans or borrowings. As CDIC does

not anticipate any new borrowing activity over the planning period, any debt issuance within the borrowing program will require specific Board of Director and ministerial approvals.

CDIC renewed its banking arrangements for a five-year period. During 1998, credit facilities of up to \$10 million for cash management purposes were set up with the Corporation's banker.

Appendix A - Corporate Profile

- Industry/Supervisory Overview
- Authority and Relevant Laws
- CDIC Committees
- Organization Structure
- Board of Directors/CDIC Officers
- Public Information and Assistance

Industry/Supervisory Overview

The Canada Deposit Insurance Corporation was established in 1967 by the *Canada Deposit Insurance Corporation Act*, 1993 c. C-3, as amended. The Corporation is for all purposes an agent of Her Majesty in right of Canada and is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

CDIC participates with the Bank of Canada, the Department of Finance, and the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) to provide a federal supervisory framework for deposit-taking institutions. The Corporation reports to Parliament through the Minister of Finance, who has delegated certain responsibility for CDIC matters to the Secretary of State (International Financial Institutions). CDIC's Board of Directors comprises the Governor of the Bank of Canada, the Deputy Minister of Finance, the Superintendent and a Deputy Superintendent of Financial Institutions, as well as four independent private-sector directors. The Governor in Council appoints the Chairperson of the Board, the four independent private-sector directors, and the President and CEO.

CDIC's role is defined by its objects, which are listed in section 2.1. To carry out its work, CDIC relies heavily on the Superintendent of Financial Institutions and provincial regulators. They are responsible for regulatory supervision and for ensuring that member institutions follow the rules and regulations and remain financially viable. CDIC has no regulatory role. It receives and closely follows the regulators' reports. Only when an institution becomes a cause for concern does CDIC become more active, working in close collaboration with

OSFI or with the provincial regulator. If an institution poses a significant risk to the Corporation, CDIC usually undertakes an intensive special examination of the company's operations and the value of its assets to clarify CDIC's risk and to establish an information base upon which the Corporation can act promptly toward failure resolution.

Two important committees within the federal supervisory framework are the Financial Institutions Supervisory Committee and the Senior Advisory Committee.

The Financial Institutions Supervisory Committee (FISC), which is chaired by the Superintendent of Financial Institutions, has a legislated mandate to facilitate information sharing among the Bank of Canada, CDIC, OSFI, and the Department of Finance so that their different perspectives are brought to bear on issues relating to the supervision of financial institutions and the system of prudential regulation. There are four members: the Governor of the Bank of Canada, the Superintendent of Financial Institutions, the Deputy Minister of Finance, and the Chairperson of CDIC. Minutes of all FISC meetings are provided to the Minister of Finance. Subcommittees are created to deal with particular issues; however, they are not legislated.

The Senior Advisory Committee looks at policies and systemic issues of the federal financial system. Unlike FISC, the Senior Advisory Committee has no legislated mandate. The committee provides advice to the Deputy Minister of Finance, who is also the chairman. There are four members: the Governor of the Bank of Canada, the Superintendent of Financial Institutions, the Deputy Minister of Finance, and the Chairperson of CDIC.

Authority and Relevant Laws

Canada Deposit Insurance Corporation Act
Part X of the Financial Administration Act

CDIC has also received ancillary powers beyond those found in its own governing legislation. Under the *Cooperative Credit Associations Act*, the Corporation may make short-term loans to an association, as defined in the legislation, to enable it to meet its requirements for liquid funds needed to discharge its maturing debt obligations, and to a deposit protection agency, also defined in the legislation, to enable it to meet its requirements for liquid funds for its operations.

CDIC Committees

There are three different types of committees at CDIC: Board committees, internal management committees, and external advisory committees.

The Executive Committee, the Audit Committee, and the Employee Relations Committee are the three committees that report to the Board of Directors. The internal management committees, which are responsible for the daily operations of the Corporation, comprise the Executive Management Committee, the Asset/Liability Management

When acting on the authority provided under this statute, CDIC does not insure the deposits or debt instruments of associations and deposit protection agencies. CDIC, in effect, acts as a conduit whereby funding from the federal government flows to these institutions. CDIC incurs no financial liability or risk. Loans must be made for the purposes set out in the legislation and are funded through a separate authority allowing CDIC to borrow from the federal government's Consolidated Revenue Fund. To date, no requests have been made under this Act.

Committee, the Risk Management Unit, the Information Systems Executive Steering Committee, the Policy Committee, the Security Committee, the Senior Management Committee, the Health and Safety Committee, the Human Resources Committee, and the Job Evaluation Committee.

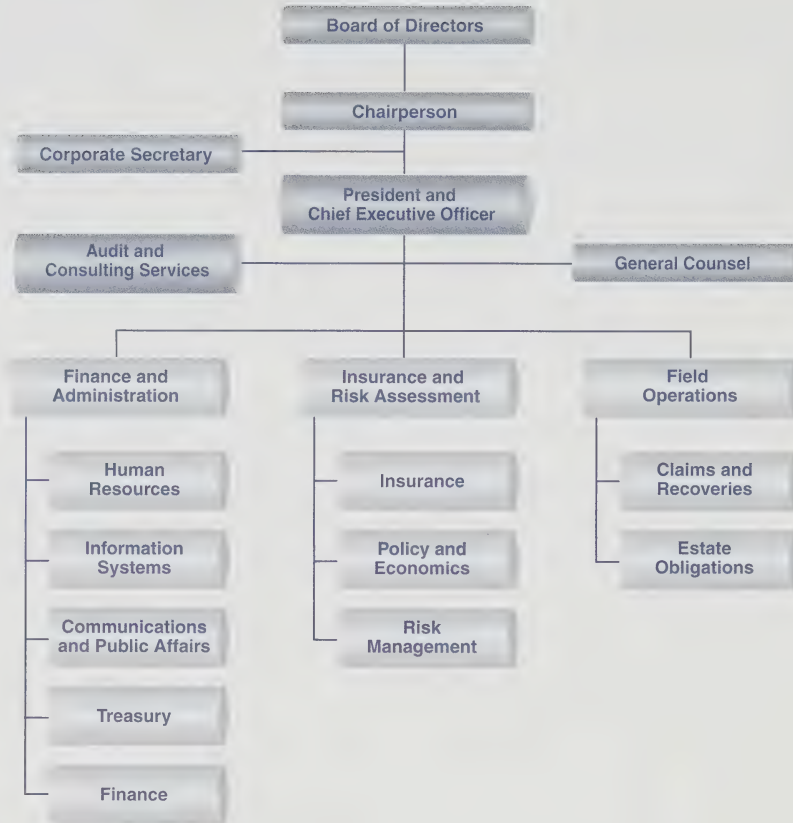
The Real Estate Advisory Panel is the only external advisory committee currently convened. It reviews, evaluates, and makes recommendations on proposals brought forward by management with respect to the realization of major real estate assets in which the Corporation has an interest.

Organization Structure

The responsibility framework for CDIC's operating costs is reflected in the organizational chart shown on the next page. When dealing with intervention projects, a cross-functional organization structure is put in place – tailored to each specific situation. It results in a “team” approach to interventions. Each intervention project is divided into three distinct phases. The phases represent the natural cycle of intervention: pre-liquidation, payout and estate management, and litigation. A project manager is named for each phase and is accountable for that phase.

These structures parallel the manner in which CDIC captures its costs. A distinction is made between intervention and operating expenses to facilitate resource planning and management of controllable and relatively stable infrastructure costs as opposed to more variable, project-specific, and volatile intervention costs. The processes and the cost drivers for the two cost categories are dissimilar in nature, lending themselves to different measurement and accountability frameworks. Operating costs are costs necessary to maintain the infrastructure required to fulfil CDIC's mandate. Intervention costs are costs incurred following a Board of Directors' directive to intervene in a member institution. They include the costs of managing and winding up the estate.

Organizational Chart



Board of Directors – December 31, 1998

Grant L. Reuber

Chairperson of the Board
Canada Deposit Insurance Corporation

Viateur Bergeron

Partner
Bergeron, Gaudreau
Hull

C. Scott Clark

Deputy Minister of Finance
(*ex officio*)

H. Garfield Emerson

President and CEO
N M Rothschild & Sons Canada Limited
Toronto

Bernard I. Ghert

President
The B. I. Ghert Family Foundation
Toronto

Nicholas Le Pan

Deputy Superintendent, Operations
Office of the Superintendent of Financial
Institutions
(*ex officio*)

Colin P. MacDonald

Partner
Howard, Mackie
Calgary

John R. V. Palmer

Superintendent of Financial Institutions
(*ex officio*)

Gordon G. Thiessen

Governor of the Bank of Canada
(*ex officio*)

C^{DIC} Officers

Grant L. Reuber

Chairperson

Jean Pierre Sabourin

President and Chief Executive Officer

Wayne Acton

Senior Vice-President
Field Operations

M. Claudia Morrow

Corporate Secretary

Guy L. Saint-Pierre

Senior Vice-President
Insurance and Risk Assessment

Bert C. Scheepers

Vice-President
Finance and Administration

Gillian Strong

General Counsel

***P**ublic Information and Assistance*

Public Awareness Activities

- Toll-free telephone service: **1-800-461-CDIC** (1-800-461-2342)
- World Wide Web site: **http://www.cdic.ca**
- E-mail address: **info@cdic.ca**
- CDIC Information brochure entitled *Protecting Your Deposits*
- CDIC Membership brochure

Additional Publications

Corporate

Annual Report

Summary of the Corporate Plan

By-laws

Canada Deposit Insurance Corporation
General By-law

Deposit Insurance Information By-law

Differential Premiums By-law

Joint and Trust Account Disclosure By-law

Premium Surcharge By-law

Head Office

Canada Deposit Insurance Corporation
50 O'Connor Street
17th Floor
P.O. Box 2340, Station D
Ottawa, Ontario K1P 5W5
Reception: (613) 996-2081
Fax: (613) 996-6095

Information Bulletins

Deposit Insurance Information By-law

Joint and Trust Account Disclosure By-law

Joint and Trust Account Disclosure Circular

Standards of Sound Business and Financial Practices

Capital Management

Credit Risk Management

Internal Control

Foreign Exchange Risk Management

Interest Risk Management

Liquidity Management

Real Estate Appraisals

Securities Portfolio Management

Other

Application and Policy of Deposit Insurance

Assessment and Reporting Program for CDIC's

Standards of Sound Business and Financial Practices

Toronto Office

Canada Deposit Insurance Corporation
1200-79 Wellington Street W.
P.O. Box 156
Toronto-Dominion Centre
Aetna Tower
Toronto, Ontario M5K 1H1
Reception: (416) 973-3887
Fax: (416) 973-3795

Appendix B – Pro Forma Financial Statements

- Pro Forma Balance Sheet
- Pro Forma Statement of Income and Surplus (Deficit)
- Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

PRO FORMA BALANCE SHEET as at March 31 (\$ millions)

	1998	1999	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	Actual	Plan	Forecast	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Assets								
Cash and short-term investments	501	675	743	517	620	644	651	666
Premiums and other accounts receivable	8	2	6	6	6	6	6	6
Capital assets	1	2	2	2	2	2	2	2
	510	679	751	525	628	652	659	674
Loans receivable	226	168	150	126	35	3		
Claims receivable	173	146	108	36				
	399	314	258	162	35	3		
Allowance for loss on claims and loans receivable	(26)	(75)	(26)	(26)				
	373	239	232	136	35	3		
	883	918	983	661	663	655	659	674
Liabilities								
Accounts payable	6	2	5	5	5	5	5	5
Provision for guarantees	614	578	587	65	44	22		
Provision for insurance losses	400	500	400	400	400	400	400	400
Loans from the Consolidated Revenue Fund	402							
	1,422	1,080	992	470	449	427	405	405
Accumulated surplus (deficit)	(539)	(162)	(9)	191	214	228	254	269
	883	918	983	661	663	655	659	674

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND SURPLUS (DEFICIT)
For the Periods Ending March 31
(\$ millions)

	1998	1999	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	Actual	Plan	Forecast	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Revenue								
Premiums	531	533	515	125				
Interest on cash and short-term investments	16	17	26	33	26	30	30	31
Other revenue	6		10	54				
	553	550	551	212	26	30	30	31
Expenses								
Adjustment to provisions for loss	(144)		(2)					
Recovery of amounts previously written off	(6)		(2)	(4)	(13)		(12)	
Interest on loans from the Consolidated Revenue Fund	46	8	8					
Operating expenses	16	15	15	14	14	14	14	14
Intervention expenses	4	3	2	2	2	2	2	2
	(84)	26	21	12	3	16	4	16
Net Income	637	524	530	200	23	14	26	15
Accumulated surplus (deficit), beginning of period	(1,176)	(686)	(539)	(9)	191	214	228	254
Accumulated surplus (deficit), end of period	(539)	(162)	(9)	191	214	228	254	269

PRO FORMA STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
For the Periods Ending March 31
(\$ millions)

	1998	1999	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	Actual	Plan	Forecast	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Operating Activities								
Net income	637	524	530	200	23	14	26	15
Non-cash items included in net income								
Adjustment to provisions for loss	(144)		(2)					
Loans recovered	208	76	76	24	82	32	3	
Claims recovered	156	34	65	72	19			
Payment of guarantees	(32)	(28)	(25)	(521)	(21)	(21)	(22)	
Changes in working capital	(13)	(8)	(7)	(1)		(1)		
Cash Provided by Operating Activities	812	598	637	(226)	103	24	7	15
Financing Activities								
Loans from the Consolidated Revenue Fund								
Net advances/(repayments)	(460)	(395)	(395)					
Cash Used in Financing Activities	(460)	(395)	(395)					
Cash and Short-Term Investments								
Increase (decrease) during the period	352	203	242	(226)	103	24	7	15
Balance, beginning of period	149	472	501	743	517	620	644	651
Balance, end of period	501	675	743	517	620	644	651	666

ÉTAT PRO FORMA DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
pour les périodes se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

1998	1999	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Activités d'exploitation							
Bénéfice net	637	524	530	200	23	14	15
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net							
Redressement des provisions pour pertes	(144)		(2)				
Prêts recouvrés	208	76	76	24	82	32	3
Réclamations recouvrées	156	34	65	72	19		
Versement de garanties	(32)	(28)	(25)	(521)	(21)	(21)	(22)
Évolution du fonds de roulement	(13)	(8)	(7)	(1)		(1)	
Encaisse provenant des activités d'exploitation							
812	598	637	(226)	103	24	7	15
Activités de financement							
Emprunts au Trésor							
Avances (remboursements) nets	(460)	(395)	(395)				
Encaisse utilisée dans les activités de financement							
(460)	(395)	(395)					
Encaisse et placements à court terme							
Augmentation (diminution) au cours de l'exercice	352	203	242	(226)	103	24	15
Solde au début de l'exercice	149	472	501	743	517	620	644
Solde à la fin de l'exercice	501	675	743	517	620	644	666

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU SURPLUS (DÉFICIT)
pour les périodes se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

1998	1999	1999	Prévu	2000	2001	2002	2003	2004
Réel	Plan	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Revenus								
Primes	531	533	515	125				
Intérêts sur encaisse et placements à court terme	16	17	26	33	26	30	30	31
Revenus divers	6		10	54				
	553	550	551	212	26	30	30	31
Dépenses								
Redressement des provisions pour pertes	(144)		(2)					
Recouvrement de sommes radiées antérieurement	(6)		(2)	(4)	(13)			
Intérêts sur emprunts au Trésor	46	8	8					
Frais d'exploitation	16	15	15	14	14	14	14	14
Frais d'intervention	4	3	2	2	2	2	2	2
	(84)	26	21	12	3	16	4	16
Bénéfice net	637	524	530	200	23	14	26	15
Surplus (déficit) cumulé au début de l'exercice	(1 176)	(686)	(539)	(9)	191	214	228	254
Surplus (déficit) cumulé à la fin de l'exercice	(539)	(162)	(9)	191	214	228	254	269

Annexe B - États financiers pro forma

- Bilan pro forma
- État pro forma des résultats et du surplus (déficit)

BILAN PRO FORMA au 31 mars (en millions de dollars)

1998	1999	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	2004
1998	1999	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	2004

Actif

Encaisse et placements à court terme

Primes et autres débiteurs

Immobilisations

Prêts à recouvrer

Réclamations à recouvrer

Provision pour pertes sur

réclamations et prêts à recouvrer

Passif

Créditeurs

Provision pour garanties

Provision pour pertes liées

à l'assurance-dépôts

Emprunts au Trésor

Surplus (déficit) cumulé

501	675	743	517	620	644	651	666
8	2	6	6	6	6	6	6
1	2	2	2	2	2	2	2
510	679	751	525	628	652	659	674
226	168	150	126	35	3		
173	146	108	36				
399	314	258	162	35	3		
(26)	(75)	(26)	(26)				
373	239	232	136	35	3		
883	918	983	661	663	655	659	674
6	2	5	5	5	5	5	5
614	578	587	65	44	22		
400	500	400	400	400	400	400	400
402							
1 422	1 080	992	470	449	427	405	405
(539)	(162)	(9)	191	214	228	254	269
883	918	983	661	663	655	659	674

Information du public

- Renseignements sur l'assurance-dépôts
- Service d'information sans frais : 1-800-461-SADC (1-800-461-7232)
- Site Web : <http://www.sadc.ca>
- Adresse électronique : info@sadc.ca

- Dépliants d'information de la SADC intitulé *Protection de vos dépôts*
- Liste des institutions membres de la SADC

Publications de la SADC

Publications officielles

- Rapport annuel
- Résumé du plan d'entreprise

Règlements administratifs

- Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie
- Règlement administratif général de la SADC

- Règlement administratif relatif aux augmentations de primes
- Règlement administratif sur les primes différencielles

- Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts

Siège social

Société d'assurance-dépôts du Canada
50, rue O'Connor
1^{er} étage
C.P. 2340, succursale D
Ottawa (Ontario) K1P 5W5

Télécopieur : (613) 996-6095
Réception : (613) 996-2081

Bureau de Toronto

Société d'assurance-dépôts du Canada
79, rue Wellington Ouest
Bureau 1200
C.P. 156
Toronto-Dominion Centre, Tour Aetna
Toronto (Ontario) M5K 1H1

Réception : (416) 973-3887
Télécopieur : (416) 973-3795

Bulletins d'information

- Circulaire d'information sur le Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie
- Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie
- Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts

Code des pratiques commerciales et financières saines

- Contrôles internes
- Évaluation de biens immobiliers
- Gestion des liquidités
- Gestion du capital
- Gestion du portefeuille de titres
- Gestion du risque de change
- Gestion du risque de crédit
- Gestion du risque de taux d'intérêt

Autres

- Demande et police d'assurance-dépôts
- Programme d'application des normes du Code des pratiques commerciales et financières saines

C Conseil d'administration au 31 décembre 1998

Grant L. Reuber
Président du conseil
Société d'assurance-dépôts du Canada

Viateur Bergeron
Associé
Bergeon, Gaudreau
Hull

C. Scott Clark
Sous-ministre des Finances
(membre d'office)

H. Garfield Emerson
Président et chef de la direction
N M Rothschild & Sons
Canada Limited
Toronto

Bernard I. Gherl
Président
The B.I. Gherl Family Foundation
Toronto

Nicholas Le Pan
Surintendant adjoint
Opérations
Bureau du surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Colin P. MacDonald
Associé
Howard, Mackie
Calgary

John R.V. Palmer
Surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Gordon G. Thieszen
Gouverneur de la Banque du Canada
(membre d'office)

D Direction de la SADC

Grant L. Reuber
Président du conseil

Jean Pierre Sabourin
Président et chef de la direction

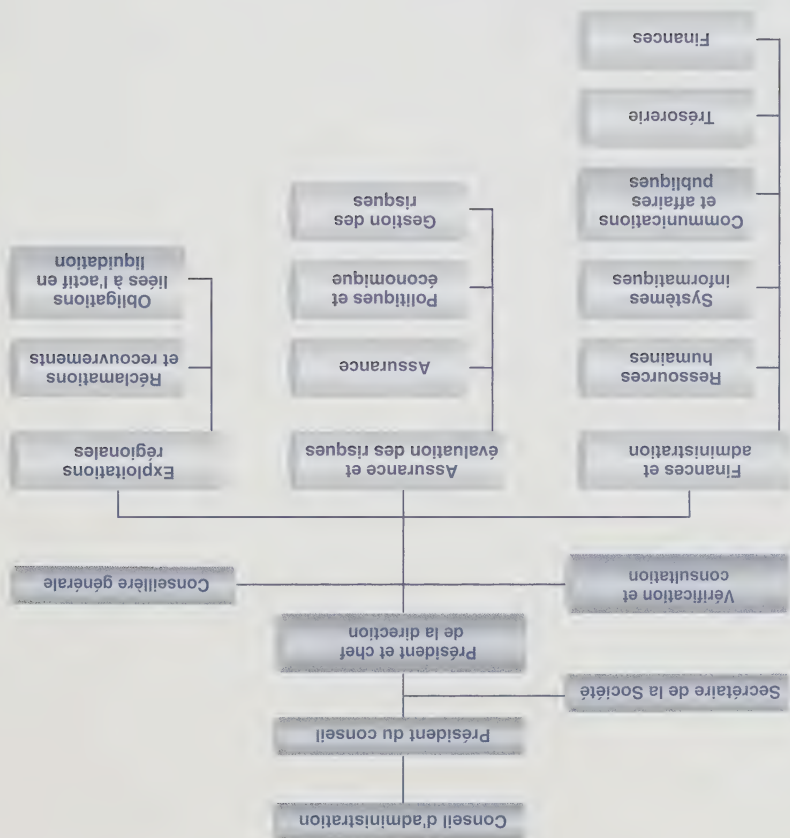
Wayne Acton
Premier vice-président
Exploitations régionales

M. Claudia Morrow
Secrétaire de la Société

Guy L. Saint-Pierre
Premier vice-président
Assurance et évaluation des risques

Bert C. Scheepers
Vice-président
Finances et administration

Gillian Strong
Conseillère générale



Loi, afin de leur permettre de faire face aux besoins de liquidités qui découlent de leurs opérations.

Dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont dévolus par cette loi, la Société n'assume pas les dépôts et les titres de créance d'associations coopératives de crédit ou d'organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts. La SADC agit comme une courtoie de trans-mission de ces fonds fédéraux vers les institutions membres. Elle n'assume aucun risque financier. Les prêts en question ne peuvent être consentis qu'aux seules fins stipulées par la loi. Le financement de ces prêts est régi par un régime distinct qui autorise la Société à emprunter au Trésor. Jusqu'à présent, aucune demande n'a été faite en vertu de cette loi.

En plus des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive, la SADC peut exercer des pouvoirs auxiliaires. Aux termes de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la Société peut octroyer des prêts à court terme à des associations coopératives de crédit, au sens où l'entend cette loi, afin de leur permettre de disposer des liquidités dont elles ont besoin pour s'acquitter du paiement de leurs titres de créance venant à échéance, ainsi qu'à des organismes gouvernementaux qui protègent des dépôts, au sens où l'entend la

Comités de la SADC

Les comités de la SADC se divisent en trois catégories, soit les comités du conseil d'administration, les comités internes de gestion et les comités consultatifs externes.

Le Comité de direction, le Comité de vérification et le Comité des relations avec le personnel font tous trois rapport au conseil d'administration de la SADC. La Société a également recours à plusieurs comités consultatifs internes dans le courant de ses activités quotidiennes, notamment, le Comité de la haute

Structure de la Société

L'organisation des diverses fonctions auxquelles se rapportent les frais d'exploitation courants de la SADC est illustrée par l'organigramme de la page suivante. Lorsqu'elle doit s'occuper de projets d'intervention spécifiques, la Société adopte une structure matricielle qui répond précisément à chaque situation parti-culière et se caractérise par une méthode de travail en équipe. Chaque projet d'intervention comprend trois phases distinctes. Ces phases représentent le cycle normal d'une intervention : travaux précédant la liquidation, remboursement des dépôts assurés et gestion des éléments d'actif en liquidation, et régle-ment de litiges. Un chef de projet est désigné pour chaque phase, dont il doit d'ailleurs rendre compte.

direction, le Comité de gestion de l'actif et du passif, l'unité de gestion des risques, le Comité de direction des systèmes informatiques, le Comité des politiques et procédures, le Comité de sécurité, le Comité de gestion, le Comité de gestion des ressources humaines et le Comité d'évaluation des postes.

Le Groupe consultatif des biens immobiliers est le seul comité consultatif externe qui tiennne actuellement des réunions. Il examine et évalue les propositions que lui soumet la direction relativement à la réalisation d'importants biens immobiliers dans lesquels la SADC a des intérêts et formule des recommandations à cet égard.

Cette organisation des responsabilités s'aligne sur le modèle d'imputation des coûts de la SADC. De cette façon, la Société fait une distinction entre les frais d'intervention et les frais d'exploitation afin de simplifier la planification de ses ressources et la gestion de ses coûts d'infrastructure, qui sont contrôlables et relativement stables par rapport aux frais d'intervention, correspondant à des projets spécifiques et plus volatiles. Les méthodes de calcul et les facteurs généra-teurs de coûts propres à ces deux catégories de frais diffèrent en nature et donnent matière à un cadre de responsabilités et d'évaluation différents. Les frais d'exploitation correspondent aux coûts nécessaires au maintien de l'infrastructure dont la Société a besoin pour honorer son mandat. Les frais d'intervention sont différents et résultent directement de la décision du conseil d'administration d'intervenir auprès d'une institution particulière. Ils incluent les coûts de gestion et de liquidation des actifs.

Annexe A - Profil de la Société

- Réseau de surveillance des institutions financières

- Textes législatifs
- Comités de la SADC
- Information du public

Réseau de surveillance des institutions financières

La Société d'assurance-dépôts du Canada a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, S.R.C. 1993, c. 3 modifiée. La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Société d'assurance-dépôts du Canada, la Banque du Canada, le ministère des Finances et le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) forment le réseau fédéral de surveillance des institutions de dépôt. La SADC rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre des Finances, qui délègue certaines de ses responsabilités relatives à la SADC au secrétaire d'État aux institutions financières internationales. Le conseil d'administration de la SADC est composé du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du surintendant des institutions financières et d'un surintendant adjoint des institutions financières, ainsi que de quatre membres nommés par le président du conseil, les quatre administrateurs issus du secteur privé. Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil, les quatre administrateurs issus du secteur privé et le président et chef de la direction de la SADC.

Le rôle de la SADC est défini dans son mandat, décrit à la section 2.1. Pour remplir son mandat, la Société compte énormément sur l'appui du Bureau du surintendant des institutions financières et des régulateurs provinciaux. En leur qualité d'autorités de surveillance, ils sont chargés de superviser la réglementation du secteur financier et de veiller à ce que les institutions membres respectent les règlements et demeurent financièrement viables. La SADC ne joue pas le rôle d'un régulateur. Elle reçoit et étudie de près les rapports de ces autorités, mais ce n'est que lorsque des difficultés apparaissent au sein d'une institution membre que la Société intervient activement, en étroite collaboration avec le BSIF ou l'organisme

Le Comité consultatif supérieur se penche sur des directives et des questions générales propres au système financier canadien. Contrairement au CSIF, ce comité n'a pas de mandat légal. Il conseille le sous-ministre des Finances, qui en est le président. Sont membres du comité le gouverneur de la Banque du Canada, le surintendant des institutions financières, le sous-ministre des Finances et le président du conseil d'administration de la SADC.

Le réseau fédéral de surveillance des institutions de dépôt comprend également deux comités importants, le Comité de surveillance des institutions financières (CSIF), et le Comité consultatif supérieur. Le CSIF, présidé par le surintendant des institutions financières, a pour mandat légal de faciliter les échanges d'informations entre la Banque du Canada, la SADC, le BSIF et le ministère des Finances de sorte que toute question concernant la surveillance des institutions membres et un système de réglementation prudent soit réglée à la lumière des différents points de vue que peuvent avoir chacune de ces autorités. Le comité compte quatre membres : le gouverneur de la Banque du Canada, le surintendant des institutions financières, le sous-ministre des Finances et le président du conseil d'administration de la SADC. Le ministre des Finances reçoit le procès-verbal de chaque réunion du CSIF. Celui-ci constitue des sous-comités qu'il charge d'étudier des questions particulières. Toutefois, ces comités ne sont pas régis par la loi.

provincial concerné. Dès qu'une institution membre fait courir un risque important à la Société, cette dernière entreprend, dans un double but, un examen spécial rigoureux des opérations de l'institution et de la valeur de son actif : pour établir clairement le risque de perte de la Société et pour constituer une base de données qui lui permette de réagir au plus vite en cas de faillite de l'institution.

3.3 Budgets de fonctionnement, d'intervention et des investissements pour 1999-2000

La Société fait une distinction entre les frais d'intervention et ses frais d'exploitation. Le tableau

Analyse des budgets (en milliers de dollars)

	1997-1998	Chiffres réels	Budget	1998-1999	Prévisions	1998-1999	Budget	1999-2000
Exploitation	15 647	14 949	14 949	14 949	14 949	14 350		
Intervention	3 812	3 418	3 418	2 051	2 051	2 046		
Total	19 459	18 367	18 367	17 000	17 000	16 396		
Investissement	389	375	375	264	264	287		

s'avèrent nécessaires, le conseil d'administration devra approuver toute dépense supplémentaire.

Le budget des dépenses d'investissement pour 1999-2000 s'établit à 287 000 \$, soit plus que les 264 000 \$ prévus pour 1998-1999. La plus grande partie des dépenses d'investissement de la SADC est consacrée au matériel informatique, au mobilier et à l'équipement.

3.4 Plan d'emprunt

À la demande de la SADC, le ministre peut consentir des prêts à la Société à même le Trésor et peut en fixer les conditions. La Société peut également emprunter autrement, en émettant du papier commercial et des titres de créance à moyen terme par exemple. Le total des capitaux empruntés, toutes sources confondues, ne peut pas dépasser 6 milliards de dollars. À l'heure actuelle, la Société n'a aucun

emprunt à rembourser au Trésor. Comme la SADC ne prévoit pas emprunter au cours de la période de planification, toute émission de titres de créance approuvée par le conseil d'administration et par le ministre. La Société a renouvelé ses ententes bancaires pour une période de cinq ans. En 1998, la SADC a obtenu de ses banquiers une marge de gestion de trésorerie dont le plafond est fixé à 10 millions de dollars.

Prévisions pour 1998-1999 par rapport

au budget

On s'attend à ce que les frais d'intervention s'établissent à 1,4 million de dollars en deçà du budget approuvé de 3,4 millions. Ces économies sont en grande partie attribuables au règlement rapide des poursuites engagées dans le dossier de la Norbanque, règlement qui a entraîné des frais judiciaires moins élevés que prévu.

3.2 Plan financier quinquennal (Annexe B)

Au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 1999, la Société compte percevoir de ses institutions membres des primes s'élevant à quelque 515 millions de dollars. Le taux de prime utilisé correspond à un sixième pour cent des dépôts assurés. En vertu du nouveau *Règlement administratif sur les primes différées*, qui prévoit des taux de prime différents selon la catégorie de tarification dans laquelle se classera une institution membre, le revenu en primes devrait atteindre 125 millions de dollars en 1999-2000.

Tous les emprunts au Trésor ont été remboursés pendant l'exercice 1998-1999 et la Société n'en prévoit pas d'autres pendant le reste de la période de planification. Le déficit prévu de 9 millions de dollars au 31 mars 1999 devrait être éliminé pendant l'exercice 1999-2000. Conformément aux hypothèses de planification présentées à la section 1.2, les prévisions financières contenues dans l'annexe B ne font état d'aucun revenu en primes important après l'exercice 1999-2000. Les dépenses d'exploitation pendant la période de planification quinquennale avoisineront les 70 millions de dollars, tandis que les frais après intervention s'élèveront à quelque 10 millions de dollars. La SADC dispose de liquidités suffisantes pour respecter ses obligations au titre des garanties pendant l'exercice 1999-2000. Ces obligations

comprennent le paiement, en novembre 1999, de 500 millions de dollars en vertu de la garantie de rachat d'actions privilégiées de redressement qu'elle a consentie.

L'aptitude de la SADC à maintenir un léger excédent sera fonction de ses pertes futures relativement à diverses ententes. Les provisions sont évaluées annuellement et font l'objet de rajustements s'il y a lieu. Par ailleurs, aucune nouvelle faillite n'est prévue pour la période de planification, mais on ne peut exclure la possibilité de nouvelles faillites, et donc d'un nouveau déficit. Toutefois, à la lumière des données actuelles, la SADC devrait enregistrer un léger excédent pendant la période de planification.

Le plan financier prévoit que la valeur réalisable nette des prêts et réclamations à recouvrer (373 millions de dollars au 31 mars 1998) aura été récupérée au cours de la période de référence.

Le plan pour 1998-1999 prévoit le recouvrement de 141 millions de dollars de réclamations et de prêts impayés. Pour l'ensemble de la période de planification, la SADC s'attend à recouvrer 91 millions de dollars de plus des réclamations, de même que quelque 141 millions de dollars au titre de prêts impayés.

La provision pour garanties, estimée à 587 millions de dollars au 31 mars 1999, devrait être épuisée d'ici au 31 mars 2003.

moins que les 500 millions prévus. Cette réduction traduit la diminution des risques de perte auxquels la Société s'expose. En effet, un nombre moins grand d'institutions membres se retrouvent sur la liste de surveillance de la Société et le volume des dépôts assurés est passé de 328 à 317 milliards de dollars. D'autres facteurs ont diminué les risques de perte liés à l'assurance-dépôts, notamment le fait qu'un plus grand pourcentage des dépôts assurés est maintenant détenu par des institutions membres à faible risque, et que la conjoncture économique s'est généralement améliorée.

Le déficit accumulé devrait être inférieur de 153 millions de dollars aux prévisions. Cet écart est principalement attribuable au rajustement de 144 millions des provisions pour pertes effectué le 31 mars 1998. La différence de 9 millions de dollars s'explique par les fluctuations de plusieurs comptes.

Prévisions pour 1998-1999 par rapport au plan approuvé

Le revenu en primes est de 3,4 pour 100 (ou 18 millions de dollars) inférieur aux prévisions. En effet, les dépôts assurés sont actuellement évalués à 308 milliards de dollars, alors qu'on prévoyait un total de 319 milliards de dollars.

On s'attend à ce que les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) soient de 7 millions de dollars inférieurs aux chiffres du plan approuvé, en raison de recouvrements anticipés dans plusieurs dossiers de liquidation.

La provision pour garanties pourrait s'élever à 9 millions de dollars de plus que ce qui était prévu, car les paiements devraient être inférieurs aux provisions cette année.

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts s'élève à 400 millions de dollars, soit 100 millions de

3.1.2 Rendement par rapport aux budgets

La Société fait une distinction entre ses frais d'exploitation et les frais directement liés à ses interventions auprès d'institutions membres en difficulté.

Analyse des résultats financiers par rapport aux budgets (en milliers de dollars)

	31 mars 1998	31 mars 1998	Chiffres réels	Budget approuvé	Prévisions
Exploitation	14 100	15 647	14 949	14 949	14 949
Intervention	3 000	3 812	3 418	3 418	2 051
Total	17 100	19 459	18 367	18 367	17 000
Investissement	375	389	375	375	264

Chiffres réels de 1997-1998 par rapport au budget

dépôts. En tout, les dépenses réelles d'exploitation ont été de 250 000 \$ environ inférieures au budget approuvé.

Au chapitre des interventions, les coûts ont dépassé le budget d'environ 800 000 \$ en raison d'une poursuite liée au dossier de liquidation de La Compagnie Trust Standard et qui s'est soldée par un règlement avantageux pour la SADC.

Les dépenses réelles d'exploitation se sont élevées à 17,6 millions de dollars, comparativement au budget original de 14,1 millions de dollars. Le conseil d'administration a approuvé l'affectation d'une somme additionnelle de 1,8 million de dollars pour financer une campagne de sensibilisation du public dans le cadre de la mise en oeuvre du nouveau Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-

Le plan financier quinquennal repose sur les hypothèses économiques et de planification exposées aux sections 1.2 et 1.3. Ces hypothèses constituent les estimations de la direction sur les événements prévus pendant la période de planification. Suivant les

analyses actuelles de la SADC, peu d'écarts sont à prévoir par rapport au plan. Toutefois, il est toujours possible que ces hypothèses soient infirmées puisqu'elles dépendent de variables et d'événements futurs inconnus.

L'égard des exercices 1997-1998 et 1998-1999, ainsi que du plan d'exploitation appuyant les objectifs de l'exercice financier se terminant le 31 mars 2000.

Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu du rendement obtenu par la SADC par rapport au plan, à

3.1 Rendement obtenu par rapport au plan

On trouvera à l'annexe B les états financiers pro forma quinquennaux. Ils indiquent les résultats financiers de la Société pour 1997-1998 par rapport

Résultats financiers clés 1997-1998 et 1998-1999 (en millions de dollars)

	31 mars 1998	31 mars 1998	Chiffres réels	Plan approuvé	Prévisions
Primes	553	531	533	515	
Prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes)	497	373	239	232	
Emprunts au Trésor	402	402	néant	néant	
Provision pour garanties	572	614	578	587	
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	500	400	
Déficit accumulé	545	539	162	9	
Taux moyen des emprunts au Trésor	7,01 %	7,01 %	s.o.	s.o.	

Résultats de 1997-1998 par rapport au plan

Le revenu en primes a été de 22 millions de dollars inférieur aux prévisions, en raison de la diminution de 3,4 pour 100 des dépôts assurés qui sont passés de 328 milliards de dollars en 1996-1997 à 317 milliards en 1997-1998.

Les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) pour 1997-1998 s'élevaient à quelque 125 millions de dollars de moins que ce que prévoyait le plan. Cet écart s'explique par des

recouvrements accélérés compensés par une diminution des provisions pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer, en raison d'une modification de la méthode de comptabilisation des prêts et réclamations à recouvrer de la SADC : celle-ci base désormais ses calculs sur la juste valeur de ces recouvrements, plutôt que sur la valeur nette recouvrable qui tenait compte de la valeur nominale des recouvrements futurs à l'égard des actifs d'institutions membres en liquidation.

2.4.4 Objectif n° 4 – Mieux renseigner les consommateurs

Mieux renseigner les consommateurs en faisant mieux connaître et comprendre l'assurance-dépôts et collaborer avec d'autres organismes d'indemnisation du secteur des services financiers afin de mieux informer le public sur les diverses protections offertes à l'égard de différents types de produits financiers.

Plan d'exploitation

Ce nouvel objectif reflète l'un des principes clés du *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*, à savoir : « un public informé sert au mieux les intérêts des consommateurs que ceux de l'ensemble du système financier ». Depuis la pleine entrée en vigueur de ce règlement administratif, le 1^{er} mars 1998, les déposants peuvent se renseigner sur l'assurance-dépôts auprès des institutions membres avec lesquelles ils font affaire, consulter le répertoire de leurs produits de dépôt assurables et obtenir d'elles un exemplaire de la brochure d'information de la SADC.

2.5 Gestion du rendement

La SADC entend multiplier les efforts de ce règlement administratif en accentuant ses efforts de communication, et ce, sur deux plans :

1. par une sensibilisation accrue du public : utilisation du site Web de la Société, participation à des salons professionnels, allocutions publiques, participation à des émissions de radio et de télévision, relations avec les médias (rencontres avec les comités de rédaction des grands quotidiens canadiens, par exemple), communication de renseignements sur l'assurance-dépôts à des journaux d'intérêt communautaire partout au pays, campagnes de publicité ciblées, et en vue de concevoir et de financer conjointement des activités d'information du public.
2. par une collaboration continue avec les autres organismes d'indemnisation du secteur financier en vue de concevoir et de financer conjointement des activités d'information des consommateurs et des experts avec d'autres assureurs de dépôts et organismes apparentés.

Le personnel de la Société continuera de communiquer régulièrement avec les institutions membres et leurs associations professionnelles. La SADC s'efforcera également de promouvoir son image à l'étranger en échangeant des renseignements et des expériences avec d'autres assureurs de dépôts et organismes apparentés.

de l'un ou l'autre de quatre aspects du rendement : processus internes ; personnel et connaissances ; intérêts et consommateurs ; rendement financier ;

La Société a ébauché des critères de rendement à l'égard de chaque objectif stratégique, pour évaluer le degré de réalisation de chacun. Pendant la mise en oeuvre de la fiche de rendement équilibrée, au cours des deux prochains cycles de planification, et à mesure que la Société se familiarisera avec ce nouvel outil, on fixera des objectifs cibles pour chaque critère. On remettra sans cesse en question les critères de rendement pour veiller à ce qu'ils incitent aux bonnes démarches et initiatives et qu'ils soient effectivement mesurables.

Parallèlement à la mise en oeuvre de la fiche de rendement équilibrée de la Société, on compte établir des fiches de rendement pour chaque division, service et employé. L'adoption de la fiche de rendement dans toute l'organisation contribuera à mesurer le degré de réalisation des objectifs de la Société.

1. Maintien de la stabilité financière de la SADC et de l'efficacité de son exploitation ;
2. Gestion des risques liés à l'assurance-dépôts ;
3. Gestion des relations avec les gouvernements fédéral et provinciaux, les institutions membres et leurs associations ainsi que d'autres intéressés.

Des objectifs stratégiques ont été associés à chacun de ces thèmes. Il s'agit d'objectifs à long terme relevant

qu'elles émanent de son mandat :

Pour élaborer cette fiche de rendement, la Société a regroupé ses objectifs (décrits à la section 2.4) sous trois thèmes reflétant ses principales activités, telles

gérer son rendement.

de rendement équilibrée qui servira à mesurer et à

leur rendement au fil des ans. En 1998, elle a son efficacité, la Société a suivi de près divers indicateurs de rendement et

règlements et de liquidations, elle dresse un bilan de chaque dossier de liquidation. Ces rapports comprennent une évaluation des activités passées et aideront la Société à choisir les meilleures stratégies de liquidation et de remboursement des dépôts dans l'avenir. En

2.4.2 Objectif n° 2 – Assurer l'efficacité et la rentabilité de l'exploitation

Assurer l'efficacité et la rentabilité de l'exploitation de la Société :

- en maintenant ses compétences de base et un personnel de première qualité ;

- en mettant en oeuvre un programme efficace de mesure et de gestion du rendement ;

- en affectant ses ressources aux objectifs et activités prioritaires, de la manière la plus efficiente possible ;

- en se tenant au courant et en tirant parti des progrès technologiques ;

- en étudiant les possibilités d'ententes de partage des coûts avec d'autres sociétés d'État et des organismes gouvernementaux et la possibilité de passer des contrats de sous-traitance.

Plan d'exploitation

La SADC effectue régulièrement des sondages comparatifs sur les marchés pour s'assurer que les salaires payés sur les marchés demeurent compétitifs et qu'elle peut donc conserver son personnel hautement qualifié et attirer de nouveaux employés en cas de besoin.

2.4.3 Objectif n° 3 – Se tenir au fait des questions d'actualité en vue d'évaluer et de proposer des politiques officielles

Veiller à ce que la SADC demeure au fait de toutes les questions d'actualité touchant le secteur des services financiers afin qu'elle puisse évaluer et proposer des politiques officielles relevant de son mandat officiel

Plan d'exploitation

La SADC suivra de près les nouveaux problèmes et les tendances observées dans le secteur des services financiers. Elle continuera d'effectuer des recherches en matière d'économie, de politiques et de tout autre élément touchant l'assurance-dépôts et le système

outre, la SADC se servira de ces bilans pour analyser les résultats de divers dossiers de liquidation, au chapitre des remboursements des dépôts, des liquidations, des vérifications judiciaires et de la gestion des litiges.

Pour maintenir ses compétences de base, la Société s'efforce toujours d'offrir à tout son personnel des occasions pertinentes de formation et de perfectionnement. Elle a mis en place un programme de planification de la relève pour continuer de disposer des compétences les plus essentielles.

Outre la fiche de rendement en cours d'établissement (voir la section 2.5), la Société prend diverses mesures précises pour assurer le suivi de son rendement à divers égards. Elle apporte par exemple des améliorations à son processus d'information sur les actifs en liquidation, ce qui permet de regrouper des données financières, juridiques et propres aux actifs, à des fins d'analyse et de production de rapports.

Par ailleurs, la Société définit des critères qui lui permettront de mieux mesurer le rendement des conseillers juridiques en ce qui concerne les coûts et les critères non financiers.

La Société suit de très près les progrès technologiques en mettant à jour ses systèmes internes et ses réseaux. Sa préoccupation première est d'assurer l'efficacité de son environnement informatique plutôt que de se tenir à la fine pointe de la technologie. La SADC sera prête pour l'an 2000.

La SADC s'efforcera de maintenir des échanges ouverts et des relations de travail harmonieuses avec le gouvernement, les institutions membres et leurs associations respectives et avec les autres intérêts. Elle continuera d'évaluer toutes les propositions de modification du système financier et des régimes de supervision, de réglementation et d'assurance-dépôts au Canada.

documenter ses expériences passées en matière de pratiques exemplaires afin que son expérience puisse profiter à tous ses secteurs d'activité. Pour La SADC sait qu'il importe de documenter ses pratiques et politiques exemplaires afin que son expérience

La SADC fera aussi le point sur sa gestion de l'actif et du passif et sur sa fonction de trésorerie, pour être en mesure de bien gérer son portefeuille de placements et d'emprunter sur les marchés, si besoin est, en cas de faillite d'une institution membre.

dollars en recouvrements de prêts et de réclamations. plan, la SADC s'attend à recevoir 232 millions de dollars en recouvrements de prêts et de réclamations. période quinquennale sur laquelle porte le présent 25 millions de dollars en 2002. Au cours de la 3,7 milliards de dollars en mars 1993, sera inférieure à liquidateurs désignés par un tribunal, qui était de tit administré par des institutions de sauvetage et des La SADC prévoit que la valeur comptable nette de l'actif admettra une diminution de 25 millions de dollars.

leurs coûts. regroupent davantage leurs activités et de réduire résiduels devrait permettre aux liquidateurs de quelques autres dossiers, le virement des avoirs dossiers devraient voir leur mandat se terminer. Dans fin de l'exercice 1998-1999, les liquidateurs de cinq de vider ou de consolider les avoirs résiduels. D'ici la liquidateurs, la SADC continue d'étudier la possibilité Pour mettre fin le plus tôt possible aux mandats des liquidateurs, la SADC continue d'étudier la possibilité de vider ou de consolider les avoirs résiduels. D'ici la fin de l'exercice 1998-1999, les liquidateurs de cinq dossiers devraient voir leur mandat se terminer. Dans quelques autres dossiers, le virement des avoirs résiduels devrait permettre aux liquidateurs de regrouper davantage leurs activités et de réduire leurs coûts.

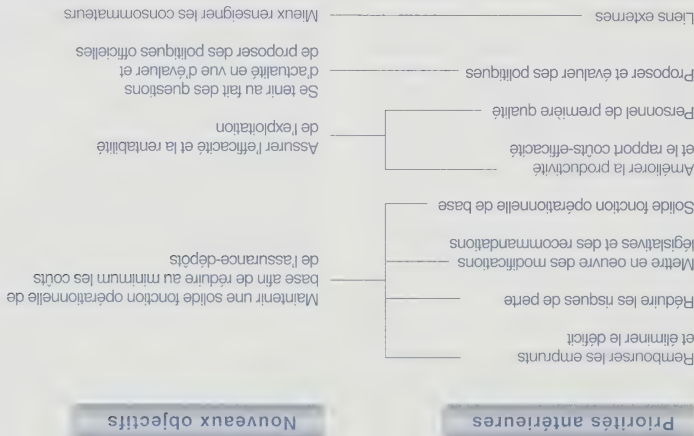
fictif d'un taux de prime plus avantageux. qui représenteront les risques les plus faibles bénéficient d'un taux de prime plus avantageux. inciter les institutions membres à mieux gérer leurs risques. En vertu de ce règlement administratif, celles Par ailleurs, la SADC mettra en oeuvre, en 1999, le Règlement administratif sur les primes différentielles pour inciter les institutions membres à mieux gérer leurs risques. En vertu de ce règlement administratif, celles qui représenteront les risques les plus faibles bénéficieront d'un taux de prime plus avantageux.

intéressés à son égard. Parmi les principaux projets qui occuperont la Société pendant la période de planification, mentionnons la création d'un profil pour chacune de ses institutions membres. Le profil regroupera tous les principaux renseignements utilisés par la SADC pour estimer le risque posé par une institution membre ainsi que les questions clés, les commentaires et les conclusions des gestionnaires de risque et d'autres intéressés à son égard.

Plan d'exploitation

- documentées.
- « mémoire » de la SADC au moyen de systèmes d'information efficaces et de politiques et pratiques bien
- en conservant les « pratiques exemplaires » et la
- en maintenant une solide fonction de trésorerie ;
- qui suivent la faillite d'une institution membre ;
- en optimisant les recouvrements nets des réclamations
- mieux mesures d'incitation ;
- interventions précoces et efficaces et à l'intégration de cace des risques, à des mesures correctives rapides, à des en réduisant les risques de perte grâce à une gestion efficace des risques, à des mesures correctives rapides, à des en évaluant les risques de perte découlant de l'assurance des dépôts détenus par ses institutions membres ;
- réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts ;
- Maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de

2.4.1 Objectif n° 1 – Maintenir une base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts



2.2.8 Priorité antérieure 8 – Établir et entretenir une collaboration et des liens étroits avec le gouvernement et le secteur des services financiers

Établir et entretenir une collaboration et des liens étroits avec les institutions membres, leurs associations professionnelles, le BSIF et les organismes de réglementation provinciaux, la Banque du Canada, le ministre des Finances et les autres ministères concernés, les membres du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF) et des comités parlementaires concernés, le ministre des Finances ainsi que le secrétaire d'État aux institutions financières internationales. Au cours de l'exercice, la SADC a consulté ses institutions membres et les organismes intéressés au sujet de diverses questions, dont le barème de tarification sur les dépenses prélevées par le *Règlement administratif* sur les dépenses, les recommandations du Groupe de travail Mackay, les répercussions et le mode d'application du *Règlement administratif* sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts, et au sujet de questions générales sur l'assurance-dépôts.

2.3 Corrélation entre les priorités antérieures et les nouveaux objectifs

2.4 Orientation stratégique : nouveaux objectifs et plans

Les objectifs de la période de 1999-2000 à 2003-2004 constituent la suite logique des priorités antérieures décrites à la section 2.2 et traduisent par ailleurs la

Le tableau de la page suivante illustre la corrélation entre les priorités de la Société au cours des cinq derniers cycles de planification et les nouveaux objectifs consolidés qu'elle entend poursuivre à l'avenir.

La Société a obtenu d'excellents résultats à l'égard de cette priorité cette année. Ses nombreuses initiatives lui ont permis de resserrer ses liens avec le gouvernement, l'ensemble de la collectivité et d'autres intervenants du système financier au Canada comme à l'étranger. Elle entend continuer dans la même veine et c'est pourquoi elle a conservé cette priorité et l'a intégrée à son nouvel objectif n° 4 : mieux renseigner les consommateurs (voir la section 2.4.4).

Ce projet a donné lieu à l'élaboration d'un nouveau système de cueillette et de traitement des données financières sur les institutions membres qui est à la fine pointe de la technologie.

La SADC distribue à tous les intéressés des brochures d'information, la liste de ses institutions membres, des exemplaires de son *Code des pratiques commerciales et financières saines*, de son Rapport annuel et du Résumé du plan d'entreprise. On trouve sur son site Web des publications sur l'assurance-dépôts ainsi que les publications de la Société. Le site Web a d'ailleurs été mis à jour pour y inclure les plus récentes nouvelles et ses dernières publications. La SADC continue d'offrir des services d'information téléphonique sans frais et de maintenir des relations avec les médias.

Les employés de la Société sont fiers d'appuyer les activités communautaires et les organismes de bienfaisance. Ainsi, tous les employés du siège social ont participé à la campagne 1998 de Centraide. Le personnel de la SADC participe par ailleurs régulièrement à diverses activités de levée de fonds, qu'il s'agisse de courses de relais, de courses en canoë ou de marathons de marche.

nouvelle orientation adoptée par la direction et approuvée par le conseil d'administration. Ces nouveaux objectifs sont eux aussi fondés sur le mandat de la SADC et sur son analyse de la conjoncture économique et financière actuelle.

assurables de ces dernières. Pour vérifier si les institutions membres se conforment à ce règlement administratif, la SADC leur a demandé de décrire dans un rapport leurs stratégies de mise en application et leurs méthodes de contrôle.

En réponse aux changements apportés aux lois visant la SADC et l'obligeant à emprunter dorénavant sur les marchés financiers, la Société a continué d'améliorer sa fonction de trésorerie. Elle a ainsi optimisé ses politiques en matière de gestion du

2.2.7 Priorité antérieure 7 – Trouver davantage de moyens de proposer et d'évaluer des politiques officielles

Trouver davantage de moyens de proposer et d'évaluer des politiques officielles concernant les institutions financières en général et les institutions membres de la SADC en particulier, et mettre en oeuvre activement des politiques propties à la réalisation du mandat de la Société.

Pendant l'exercice, la Société a produit les analyses et le matériel demandés par le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien. Elle a également été convoquée par le Comité des finances de la Chambre des communes, puis par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce. Elle a pris part aux travaux du Comité consultatif supérieur du ministère des Finances et à ceux d'autres groupes de travail sur les moyens de donner suite aux recommandations du groupe Mackay portant entre autres sur le régime de propriété applicable aux institutions, la réforme de la réglementation, la protection des consommateurs et les systèmes de paiement.

La Société a produit un document sur les pratiques exemplaires en matière d'assurance-dépôts, mené des recherches sur les succursales de banques étrangères et l'assurance-dépôts, terminé l'analyse des leçons à tirer des faillites d'institutions membres dans le passé et fourni des ressources et des conseils relativement à la sécurité et au bien-fondé des fusions bancaires à l'étude. La SADC a aussi participé à une étude du système de compensation et de règlement.

Comme certains projets ne sont pas encore terminés et que l'évolution rapide du système financier laisse présager de nouvelles modifications dans l'avenir, cette priorité a été intégrée dans le nouvel objectif n° 1 : maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts (voir la section 2.4.1).

La SADC a continué d'apporter son soutien aux assureurs-dépôts de l'étranger en 1998-1999. Des membres de son personnel ont ainsi fourni des conseils aux gouvernements de la Jamaïque et des Philippines au chapitre de l'assurance-dépôts. La Société a également répondu aux demandes de renseignements de représentants d'autres pays (la Chine, Cuba, l'Indonésie, la Lituanie, la Russie, Taïwan, Trinité-et-Tobago et le Vietnam), les faisant ainsi bénéficier de son expérience et de ses connaissances. Elle a enfin participé à la toute première Conférence internationale sur l'assurance-dépôts, sous l'égide de la *Federal Deposit Insurance Corporation* des États-Unis.

Sa participation à de tels projets rehausse la réputation de la SADC à l'étranger, car de nombreux pays souhaitent s'inspirer des connaissances et de l'expérience du Canada en matière d'assurance-dépôts. Ces activités sont également favorables à la réputation de l'ensemble du système financier canadien, à mesure que ces autres pays se renseignent sur le cadre de surveillance et de réglementation mis en place par le Canada. Enfin, ces échanges donnent à la Société l'occasion d'en apprendre davantage sur les pratiques qui ont cours ailleurs et d'éclairer les débats et les études sur des politiques initieuses et des questions courantes.

Toutes les activités susmentionnées lui permettent de contribuer à l'amélioration des régimes d'assurance-dépôts et de surveillance. La Société compte poursuivre ce genre d'activités, ce qui l'amène à retenir cette priorité et à l'intégrer à son nouvel objectif n° 3 : se tenir au fait des questions d'actualité afin d'évaluer et de proposer des politiques officielles (voir la section 2.4.3).

Indicateurs de rendement – 1997-1998 – 1998-1999 – 1999-2000

Indicateurs				
Résultats de 1997-1998	Cible 1997-1998	Cible 1998-1999	Cible 1999-2000	Niveau idéal
Taux de roulement du personnel	7 %	8 %	7 %	6 %
Taux d'absentéisme	5 jours/an	3,5 jours/an	5 jours/an	5 jours/an

Taux de roulement du personnel

Le roulement du personnel correspond au départ volontaire d'employés permanents à temps plein, à l'exclusion des retraites anticipées. Le taux de roulement cible traduit l'équilibre que la direction souhaite conserver entre, d'une part, le recours au renouvellement continu des effectifs pour l'apport d'idées et de compétences et, d'autre part, le maintien d'employés d'expérience, dotés de connaissances propres à la SADC.

En 1999-2000, la Société tentera d'atteindre un taux de roulement annuel correspondant au niveau idéal de 6 pour 100. Le taux de roulement s'est situé à 8 pour 100 en 1997-1998. Selon les entrevues de fin d'emploi, les personnes qui ont volontairement quitté leur emploi à la SADC au cours de 1998-1999 citaient le plus souvent comme motifs de départ le manque de possibilités d'avancement et le caractère non concurrentiel de leur rémunération.

2.6 Priorité antérieure 6 – Mettre en oeuvre des modifications législatives et des recommandations

Mettre en oeuvre les modifications que le chapitre 6 des Lois du Canada (1996) apporte à la Loi sur la SADC et certaines des recommandations découlant de divers examens externes des opérations de la SADC.

Les modifications apportées aux lois visant la SADC en 1996 et en 1997 ont nécessité la rédaction de nouveaux règlements administratifs et ces travaux se sont poursuivis en 1998-1999. Par exemple, la Société a terminé la rédaction du Règlement administratif sur les primes différentielles qui régira l'utilisation de son barème de tarification différentielle. Le règlement et le barème entreront en vigueur en 1999.

Le Règlement administratif sur les intérêts payables sur certains dépôts (souvent appelé le Règlement administratif relatif aux dépôts dont le rendement est lié à un

indice) porte sur le calcul des intérêts sur les produits de dépôt liés à un indice (le TSE 300, par exemple), de dépôt liés à un indice (le TSE 300, par exemple), advenant la nécessité d'effectuer un remboursement de dépôts assurés. Les dispositions législatives permettant l'adoption du règlement administratif ont été proclamées en vigueur pendant l'exercice 1998-1999.

Des modifications à la Loi sur la SADC et à la Loi sur les banques – qui permettent à certaines institutions de ne pas être membres de la SADC – ont été adoptées en 1997, mais sans être mises en vigueur. La SADC a déjà rédigé le règlement administratif pertinent, mais les modifications législatives en question n'ont pas encore été proclamées en vigueur.

Taux d'absentéisme se définit comme l'absence des employés du lieu de travail alors que leur présence est requise, que ce soit pour des raisons de santé ou d'accident ou qu'il s'agisse d'un congé non autorisé. Le taux d'absentéisme en 1997-1998 n'a été que de trois jours et demi par an et par employé, soit moins que le taux cible de 5 jours. Le taux d'absentéisme cible pour l'exercice 1999-2000 et le taux idéal pour les années à venir restent de cinq jours par an.

Étant donné l'importance de conserver un personnel de première qualité, cette priorité a été intégrée dans le nouvel objectif n° 1 : maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts (voir la section 2.4.1).

Le Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts a été mis en oeuvre en mars 1998. Pendant l'exercice 1998-1999, la Société a poursuivi l'examen des produits de dépôt offerts par ses institutions membres, pour en confirmer l'assurabilité et en autoriser l'inscription dans le répertoire des dépôts

2.2.4 Priorité antérieure 4 – Améliorer la productivité et le rapport coûts-efficacité

Améliorer la productivité et le rapport coûts-efficacité en procédant au redéploiement des ressources en fonction des objectifs primordiaux, au resserrement des dépenses et à l'application et au suivi d'un processus efficace de mesure du rendement.

Cette priorité englobe toutes les activités destinées à améliorer l'efficacité globale de l'ensemble de la Société. Celle-ci tient son Comité de vérification et son conseil d'administration informés de ses progrès dans la mise en oeuvre des recommandations issues de ses vérifications internes et externes.

Au cours de l'exercice 1998-1999, la Société a revu toutes ses politiques de gestion et produit un nouveau guide des politiques.

En 1997 et en 1998, la SADC a fait l'étude de divers systèmes de gestion du rendement. La méthode de la fiche de rendement équilibrée répond aux critères de base retenus par la Société. Elle s'est donc inspirée de cette méthode pour produire, en juin 1998, une première ébauche de sa fiche de rendement global.

2.2.5 Priorité antérieure 5 – Maintenir un personnel de première qualité en appliquant des politiques équitables et efficaces en matière de rémunération

Maintenir un personnel de première qualité en appliquant des politiques équitables et efficaces en matière de ressources humaines et de rémunération qui reconnaissent et récompensent le rendement et qui satisfont entièrement aux exigences en matière de langue, d'équité salariale et à toute autre disposition réglementaire.

En 1998-1999, des ressources considérables ont été consacrées à la mise à jour des politiques des ressources humaines et à l'élaboration d'un mécanisme efficace de planification de la relève. Ces deux projets se poursuivront tout au long de la période de planification.

Une fois que la Société aura adopté la fiche de rendement global et qu'elle aura évalué ses critères de mesure actuels, elle appliquera la même méthode pour mesurer le rendement de chaque division, service et employé. Cette méthode sera mise en oeuvre à tous les paliers de la Société au cours des deux prochaines années : elle permettra de mieux mesurer le degré de réalisation des objectifs de la Société et de renforcer son cadre de responsabilisation. La section 2.5 traite plus longuement de la fiche de rendement équilibrée de la SADC.

Le projet concernant le traitement des dossiers s'est poursuivi en 1998-1999. Une fois achevé, en l'an 2000, il permettra de simplifier la gestion des documents et l'accès aux dossiers, en plus de faciliter la tâche aux utilisateurs et de réduire les coûts de manipulation des dossiers.

Les activités à l'égard de la priorité 4 aident la Société à améliorer sa productivité et son rapport coûts-efficacité. Comme la SADC tient à continuer d'améliorer sa productivité et son rapport coûts-efficacité, cette priorité a été conservée et devient le nouvel objectif n° 2 de la Société : assurer l'efficacité et la rentabilité de l'exploitation (voir la section 2.4.2).

La SADC a toujours reconnu l'importance cruciale de la formation et du perfectionnement des employés, et c'est pourquoi elle consacre régulièrement des fonds à la formation individuelle et aux cours collectifs donnés par la Société. Elle encourage son personnel à entretenir, accroître ou parfaire sa connaissance du secteur des services financiers, des activités et du mandat de la SADC, ainsi que des pratiques de gestion les plus efficaces.

Soutenue de solliciter fréquemment l'opinion de son personnel, la Société a procédé à un troisième sondage auprès des employés en 1998-1999. Elle en étudie actuellement les résultats.

Si la SADC élabore actuellement un nouveau système de gestion du rendement (décrit à la section 2.5), elle utilise toujours depuis 1993 des indicateurs de rendement axés sur les ressources humaines. Le tableau de la page suivante fait état des indicateurs de rendement actuels.

2.2.3 Priorité antérieure 3 – Réduire les risques de perte

Un règlement convenu en 1998 a marqué la conclusion du procès intenté par la Société et par le gouvernement du Canada à l'endroit des administrateurs, dirigeants et vérificateurs de la Norbanque. Ainsi, la SADC et le gouvernement canadien ont pu atteindre leurs principaux objectifs, soit de recouvrer une partie des pertes qu'ils avaient subies en raison de la faillite de la Norbanque et de renforcer la discipline. Pendant l'exercice 1998-1999, la Société a amélioré sa structure opérationnelle en mettant à jour ses systèmes informatiques, ses outils de bureautique et ses réseaux informatiques. Elle s'est préparée au bogue de l'an 2000 en modifiant au besoin ses applications logicielles. Études et rapports se poursuivront jusqu'en l'an 2000, pour assurer une gestion efficace des risques de la Société.

Réduire les risques de perte pour la Société en misant sur une meilleure gestion des risques, sur des interventions plus précoces et sur l'intégration d'incitations plus marquées au système. Cet objectif prioritaire sera atteint en entretenant des liens étroits avec les autorités de réglementation et les organismes mentionnés au huitième point. (section 2.2.8)

Le Code et le PANQ continuent de jouer un rôle important à ce chapitre. La Société a entrepris l'élaboration d'une nouvelle norme relative aux activités de ses institutions membres en matière d'administration de fonds de succession, de fiducies et de mandats, un secteur en plein essor. La Société a mis la dernière main à son barème de tarification différentielle, sur lequel repose son *Règlement administratif sur les primes différentielles*. Ce projet a mobilisé des ressources internes considérables et constitue une innovation importante visant à réduire les risques de perte auxquels s'expose la SADC. Selon le nouveau barème, les institutions membres seront désormais classées en quatre catégories. Après une période de transition

La SADC utilise Internet pour communiquer avec le public et pour faire connaître l'assurance-dépôts. Elle s'attend à ce que le nombre des visites de son site Web dépasse les 50 000 au cours de l'exercice 1998-1999, ce qui constituera une augmentation de 50 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, son service d'information téléphonique sans frais a reçu en moyenne plus de 1 500 appels par mois. Comme il a été dit plus tôt, la SADC a entrepris diverses démarches qui lui ont permis de mieux évaluer les risques de perte et d'optimiser les recouvrements nets. Étant donné l'absolue nécessité de maintenir une solide fonction opérationnelle de base, nous avons conservé cette priorité et nous en avons fait notre nouvel objectif n° 1 : maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts (voir la section 2.4.1).

de deux ans au cours de laquelle le taux de prime de la dernière catégorie demeurera de un sixième pour cent, soit le taux actuel, chacune des quatre catégories sera assujétie à un taux de prime différent, les institutions obtenant les notes les plus faibles devant payer le taux de prime maximum prévu par la Loi sur la SADC. Le règlement administratif entrera en vigueur pour l'exercice 1999-2000. Lorsqu'une institution membre fait faillite, la politique de la SADC consiste à prendre les mesures qui s'imposent et à tenter des poursuites, directement et/ou par l'entremise des liquidateurs, lorsqu'elle a subi un préjudice et qu'il y a un motif raisonnable de porter une accusation de négligence, de malversation ou de faute professionnelle de la part des administrateurs, dirigeants, vérificateurs ou autres tiers impliqués dans la faillite de l'institution. Cette pratique a permis à la Société de réduire ses pertes et de renforcer considérablement la discipline. Comme tenu de la nécessité de réduire les risques de perte, nous avons conservé cette priorité et nous l'avons intégrée dans notre nouvel objectif n° 1 : l'avons intégrée dans notre nouvel objectif n° 1 : maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts (voir la section 2.4.1).

Toutefois, si de telles démarches devenaient nécessaires, la Société pourrait utiliser la capacité d'emprunt sur les marchés dont elle s'est dotée et qui lui donne accès à un éventail de prêteurs éventuels, en plus de son droit d'emprunter au Trésor.

Le déficit accumulé devrait être pratiquement éliminé au 31 mars 1999, puisqu'il ne sera plus que de quelque 9 millions de dollars. Compte tenu de la situation financière de la Société, les primes perçues auprès des institutions membres passeront de 515 millions en 1998-1999 à environ 125 millions en 1999-2000. La SADC prévoit un excédent de 191 millions de dollars au 31 mars 2000.

À l'automne 1998, nous avons mené à terme le projet de base de données commune (BDC) avec le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et la Banque du Canada. La BDC réunit des renseignements de nature financière communiqués par les institutions membres et les met à la disposition des trois participants. Le SADIM est désormais en mesure de puiser des données directement dans la BDC.

En 1998-1999, la SADC a collaboré avec le ministère de la Justice afin de mettre la dernière main au *Règlement administratif sur les primes différencielles*. Ce règlement entrera en vigueur en avril 1999. Le *Règlement administratif sur les intérêts payables sur certains dépôts* (souvent appelé le *Règlement administratif relatif aux dépôts*) dont le rendement est lié à un indice relatif aux dépôts dont le rendement est lié à un indice précis (la méthode de calcul des intérêts sur les produits de dépôt liés à un indice, advenant la nécessité d'effectuer un remboursement de dépôts assurés. Par ailleurs, la SADC a franchi toutes les étapes précabables à la mise en oeuvre du *Règlement administratif relatif à l'exemption d'assurance-dépôts*. Elle n'attend plus que l'étude et l'adoption de la législation pertinente pour aller de l'avant.

Les recettes totales en recouvrements de prêts et de réclamations au cours de l'exercice 1997-1998 se sont élevées à 365 millions de dollars. Depuis le début de l'exercice 1993-1994, la SADC a touché quelque 4,8 milliards de dollars en recouvrements de réclamations et de prêts.

2.2.1 Priorité antérieure 1 – Éliminer les emprunts au Trésor et le déficit

Rembourser les emprunts au Trésor d'ici à la fin de l'exercice 1998-1999 et éliminer le déficit accumulé d'ici la fin de l'exercice 1999-2000.

C'était l'objectif premier de la SADC depuis l'établissement de ses priorités. En juillet 1998, la Société a atteint l'un de ces buts en finissant effectivement de rembourser ses emprunts au Trésor.

2.2.2 Priorité antérieure 2 – Solide fonction opérationnelle de base

Intensifier et maintenir une solide fonction opérationnelle de base pour

- évaluer les risques de perte découlant de son rôle d'assureur des dépôts détenus par les institutions membres, et
- optimiser les recouvrements nets – c'est-à-dire optimiser l'ensemble des recouvrements et réduire le plus possible leur coût total – des réclamations qui suivent la faillite d'une institution membre, par liquidation, virement d'actif ou d'autres moyens.

Le Code des pratiques commerciales et financières saines (le Code) et le Programme d'application des normes du Code (PANC) permettent à la SADC de mieux évaluer ses risques. Le PANC, qui aide à vérifier si les institutions membres respectent le Code, a su éveiller les administrateurs de ces institutions à l'importance de la gestion des risques et des opérations de celles-ci. Le Code et le PANC ont ainsi permis de réduire les risques courus par certaines institutions membres, et donc ceux courus par la Société.

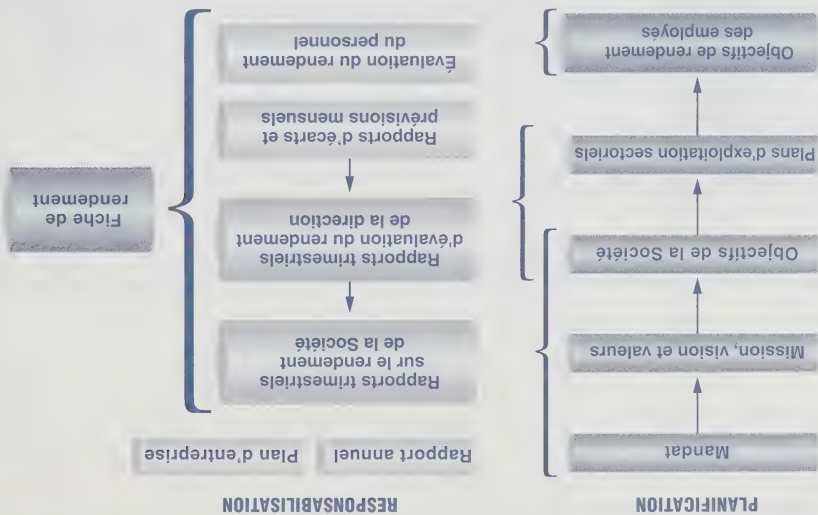
Les efforts portant sur la deuxième phase du Système d'analyse des données sur les institutions membres (SADIM) se sont poursuivis pendant l'exercice 1998-1999. Il a fallu modifier l'architecture du système afin que ce dernier puisse gérer les données nécessaires à la classification des institutions aux fins de la tarification différentielle. Tous ces projets informatiques se poursuivent dans le respect des normes de passage à l'an 2000.

2.1 Cadre de planification et de responsabilisation

partie intégrante du processus de gestion de la Société. Il est intégré verticalement, du plan stratégique de la Société aux objectifs de rendement des employés

Le cadre de planification et de responsabilisation mis en place par la SADC est illustré ci-dessous. Ce cadre, qui comporte plusieurs niveaux de planification, fait

Cadre de planification et de responsabilisation



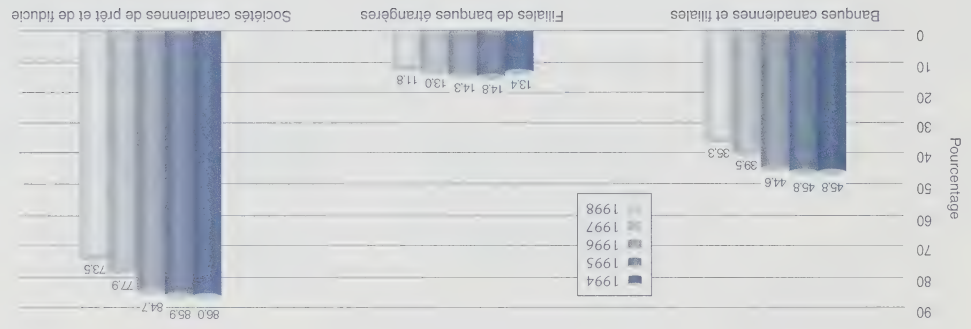
2.2 Résultats obtenus par rapport aux priorités antérieures

- La SADC est investie du mandat légal suivant :
1. fournir une assurance-dépôts ;
 2. favoriser au sein de ses institutions membres le respect de pratiques commerciales et financières saines et contribuer, à tous égards, à la stabilité du système financier canadien ;
 3. poursuivre les fins énoncées aux points ci-dessus à l'avantage des déposants et de manière à minimiser les possibilités de perte.

étaient fondées sur le mandat de la Société et sur son analyse de la conjoncture économique et financière. Les rubriques qui suivent décrivent les résultats obtenus à l'égard de ces priorités antérieures.

Le mandat de la SADC, établi par voie législative, énonce les objets fondamentaux de la Société. Il est à l'origine de l'énoncé de mission qui définit la philosophie et la culture de la Société. Le mandat légal, l'énoncé de mission et l'énoncé de stratégie servent de cadre à l'établissement des objectifs et des stratégies requises pour assurer la réalisation du mandat de la SADC.

Les priorités visant la période de 1998-1999 à 2002-2003 ont constitué la suite logique des priorités que la SADC avait à l'origine adoptées en 1993. Elles



Dépôts assurés / total des dépôts par types d'institutions - de 1994 à 1998

Dépôts assurés et totaux au 30 avril.
Nombre de membres au 14 septembre 1994, au 30 novembre 1995, au 15 octobre 1996 et aux 31 décembre 1997 et 1998.

Les écarts entre les totaux fournis dans le présent plan et ceux de plans antérieurs sont dus à des modifications apportées par certaines institutions à leur déclaration de dépôts assurés.

Pourcentage du total des dépôts assurés						Dépôts assurés / total des dépôts (%)					
Total	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998	
Banques canadiennes et filiales	79,4	80,2	81,9	86,0	85,9	45,8	45,8	44,6	39,5	35,3	
Filiales de banques étrangères	2,2	2,4	2,4	2,3	2,5	13,4	14,8	14,3	13,0	11,8	
Sociétés canadiennes de prêt et de fiducie	18,4	17,4	15,7	11,7	11,6	86,0	85,9	84,7	77,9	73,5	
Total	100	100	100	100	100	47,4	47,3	45,7	39,9	35,7	

1.4 Institutions membres

Tableau 1

Institutions membres de la SADC

Nombre d'institutions membres

	1994	1995	1996	1997	1998		1994	1995	1996	1997	1998
Banques canadiennes et filiales	31	31	47	49	32	Filiales de banques étrangères	46	35	37	32	35
Sociétés canadiennes de prêt et de fiducie	45	40	32	27	32	Sociétés canadiennes étrangères	32	46	27	27	32
Total	127	118	115	113	113	Total	113	113	113	113	113
Total des dépôts (millions de dollars)						Dépôts assurés (millions de dollars)					
Banques canadiennes et filiales	531 054	566 288	602 232	690 615	750 107	et filiales	243 438	259 515	268 756	272 652	264 669
Filiales de banques étrangères	50 217	52 234	54 921	56 494	62 987		6 705	7 710	7 841	7 328	7 456
Sociétés canadiennes de prêt et de fiducie	65 732	65 564	61 071	47 422	48 782		56 542	56 335	51 699	36 958	35 871
Total	647 003	684 086	718 224	794 531	861 876		306 685	323 560	328 296	316 938	307 996

de la police d'assurance-dépôts de deux institutions membres, les actifs de l'une d'entre elles ayant été rachetés et ses dépôts repris par une autre institution financière.

En 1998, la répartition des dépôts assurés entre les divers types d'institutions membres de la SADC, en ce qui concerne les dépôts, est demeurée sensiblement la même qu'en 1997. Toutefois, la part que les dépôts a continué de rétrécir, et ce pour tous les types d'institutions membres (voir le tableau 1).

Au 31 décembre 1998, la SADC comptait 113 institutions membres, soit le même nombre qu'au 31 décembre 1997. Au cours de 1998, la Société a accueilli quatre nouveaux membres : la Banque Comerca - Canada, la Banque CTC du Canada, la Société de fiducie privée MD et President's Choice Financial Trust Company. Ces nouvelles adhésions ont été contrebalancées par diverses fusions d'institutions financières et par la résiliation

Budget des investissements

La plus grande partie des dépenses d'investissement de la SADC est consacrée au matériel informatique et de bureau. Ce budget s'élève à 287 000 \$ pour l'exercice 1999-2000, comparativement à 375 000 \$ en 1998-1999.

Baux

La prolongation des baux du siège social d'Ottawa et du bureau de Toronto sera négociée pendant l'exercice 1999-2000. Les baux actuels arrivent à échéance en 2000 et en 2001 respectivement. Le plan financier tient compte de l'engagement que la Société a pris de conserver les mêmes locaux à Ottawa et à Toronto.

I.3 Hypothèses économiques

Frais d'intervention

Le plan de 1999-2000 prévoit un budget d'intervention de 2,05 millions de dollars, comparativement à 3,4 millions en 1998-1999. Cette somme couvrira les frais de litige et la supervision des activités de liquidation d'un certain nombre d'institutions membres ayant fait faillite. Si la SADC devait intervenir auprès d'autres institutions membres en difficulté, elle utiliserait des budgets suffisants pour assurer la résolution la plus efficace possible des problèmes. Toute augmentation du budget d'intervention nécessite l'approbation du conseil d'administration.

fonction de l'évolution globale de l'activité économique et des choix des consommateurs et des entreprises concernant la répartition de leurs revenus et de leur épargne entre divers instruments financiers. Les prévisions du tableau suivant ont été retenues aux fins de la planification.

Prévisions touchant les bons du Trésor à 3 mois, l'IPC, le PIB, l'agrégal M2+ et les dépôts assurés (variation de pourcentage d'un exercice à l'autre)

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Bons à 3 mois (%)	5,00	5,20	5,20	5,50	5,60	5,50
IPC	1,20	1,50	1,60	1,50	1,80	1,80
PIB réel	2,90	2,20	2,50	2,80	2,90	2,90
M2+	-1,76	2,39	2,75	2,52	2,50	2,50
Dépôts assurés	-2,80	-1,75	-0,25	1,65	2,00	2,00

En résumé, les résultats de l'enquête auprès du secteur privé suggèrent un ralentissement plus ou moins modéré de la croissance économique au cours des cinq prochaines années, une légère accélération de l'inflation et des taux d'intérêt à court terme relativement stables. Selon ces prévisions, on peut s'attendre à ce que le volume des dépôts assurés

fléchisse légèrement au cours des deux prochaines années, pour ensuite renouer avec la croissance pendant l'exercice 2001-2002. La croissance des dépôts assurés dépendra entièrement de la croissance de l'agrégal M2+, un facteur difficile à prévoir ces dernières années.

I.2 Hypothèses de planification

Le plan d'entreprise quinquennal de la SADC repose sur les hypothèses suivantes :

Mandat et objets

Aucune modification importante au mandat et aux objets de la SADC n'est prévue pendant la période de référence.

Déficit/excédent

La Société aura virtuellement éliminé son déficit à la fin de l'exercice financier 1998-1999 et elle n'accumulera aucun excédent notable par la suite.

Provisions pour pertes

Pour se prémunir contre les risques de perte en cas de nouvelles faillites d'institutions membres, la Société maintiendra une provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts pendant la période de planification. Au 31 mars 1998, cette provision s'élevait à 400 millions de dollars. Aux fins de la planification, ce montant ne devrait pas changer au cours de la période de référence.

Emprunts

La SADC n'aura pas à contracter de nouveaux emprunts au cours de la période de référence. Le revenu en primes, les recouvrements de prêts et de réclamations et les intérêts créditeurs suffiront à financer ses engagements en cours et son exploitation.

Nombre d'institutions membres

Au 31 décembre 1998, la SADC comptait 113 institutions membres. On suppose que ce nombre demeurera à peu près le même pendant toute la période de référence, de nouvelles institutions remplaçant celles qui disparaîtront de sa liste de membres.

Faillites d'institutions membres

L'expérience nous pousse à prévoir d'autres faillites d'institutions membres, bien qu'il soit impossible d'en prédire le moment ou le nombre. Le plan d'entreprise ne prévoit toutefois aucune perte importante résultant de la faillite d'institutions membres pendant la période de référence.

Revenu en primes

Le taux de prime actuellement imposé correspond à un sixième pour cent des dépôts assurés détenus par les institutions membres, mais il sera désormais lié au barème de primes différentielles qui sera mis en oeuvre pour l'exercice 1999-2000. La SADC s'attend à un revenu en primes de l'ordre de 125 millions de dollars pendant l'exercice 1999-2000. Comme la Société ne tient pas à accumuler d'excédent important, elle ne prévoit aucun revenu substantiel en primes pour les exercices de 2000-2001 à 2003-2004, mais toutes les institutions membres devront acquitter la prime minimale prévue par la Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada (Loi sur la SADC).

Ressources humaines

La Société ne prévoit pas de variation importante de ses effectifs pendant la période de planification. Cependant, ces prévisions pourraient changer advenant la modification du mandat de la Société, l'établissement de nouveaux objectifs, l'évolution de ses activités de surveillance et d'intervention, ou encore l'évolution du nombre d'institutions membres. Par ailleurs, la Société étudiera sérieusement la possibilité de recourir à la sous-traitance et à des ententes de partage des coûts dans certains secteurs fonctionnels. De plus, elle envisagera la possibilité d'offrir des services de conseil en assurance-dépôts tant au Canada qu'à l'étranger.

Utilisation des estimations

Les états financiers pro forma de la Société sont forcément basés sur diverses estimations et hypothèses. Les principaux postes reposant sur des estimations et sur la provision pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer, la provision pour garanties et la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts. Les notes afférentes aux états financiers, dans le Rapport annuel de la SADC, contiennent une description détaillée de ces provisions.

Budget de fonctionnement

Le budget des dépenses de fonctionnement pour l'exercice 1999-2000 s'établit à 14,35 millions de dollars, comparativement à 14,95 millions en 1998-1999. La Société s'efforce toujours de rationaliser ses divers coûts d'exploitation en redéployant ses ressources en fonction de ses objectifs. Elle entend continuer de fonctionner de la manière la plus efficiente possible dans les limites des ressources prévues.

progrès technologiques pour faire en sorte que les mécanismes de surveillance et de réglementation ne soient pas dépassés par l'évolution des produits et services.

La concurrence accrue que les prestataires de services financiers non réglementés livrent depuis quelques années aux institutions financières réglementées mérite d'être signalée. Les premiers poursuivirent souvent des stratégies axées sur les services d'octroi de crédit dans des secteurs précis, comme la location-financement d'équipement ou le crédit à la consommation. En se concentrant sur des créneaux bien définis, ces sociétés ont réussi à mettre sur pied des stratégies ciblées et des mécanismes de distribution efficaces qui assurent à leurs clients un service rapide et peu coûteux. Ces sociétés non réglementées font concurrence aux institutions membres de la SADC, notamment pour ce qui a trait au traitement électronique des paiements, aux cartes de crédit et à la prestation de services par Internet.

L'évolution rapide des marchés financiers pose divers défis à la SADC : la définition précise d'un dépôt assuré, l'emploi d'outils d'analyse de plus en plus raffinés pour bien évaluer les risques, le maintien en poste d'employés qualifiés capables de se tenir au courant de ces changements et d'en évaluer l'impact sur la Société.

De plus, il faut compter avec d'autres risques majeurs dans l'avenir : les pannes que pourraient causer le bogue de l'an 2000, les problèmes reliés au passage à une monnaie européenne unique et l'éventualité d'une plus grande volatilité des marchés financiers internationaux. L'économie canadienne et les institutions membres de la SADC sont exposées aux risques liés au comportement des marchés mondiaux, sous une forme ou une autre. Il importe donc plus que jamais pour la SADC de continuer à surveiller ces risques le plus efficacement possible.

I.1.3 Évolution des marchés financiers

Grâce à l'essor des services bancaires par téléphone, par ordinateur et par Internet, il est désormais possible d'acheter, de vendre ou d'échanger des produits financiers sans aucune contrainte géographique. Cela favorise l'arrivée de nouveaux intervenants qui misent sur de nouveaux modes de distribution, comme les « banques virtuelles », les institutions financières qui établissent des points de vente dans des magasins de détail et les fournisseurs étrangers qui offrent des services financiers aux Canadiens par l'intermédiaire d'Internet.

D'autres innovations technologiques, comme les cartes à puce, l'argent numérique et le commerce électronique, sont rapidement mises en oeuvre. Il reste à voir si les Canadiens réserveront à ces nouvelles technologies le même accueil qu'aux guichets automatiques bancaires et aux cartes de débit, par exemple.

Face à ces innovations, il faut se demander qui devrait être autorisé à distribuer des services qui permettent de « stocker » de l'argent ou à effectuer des virements au moyen de ces services. Ces innovations soulèvent aussi des questions quant à la sécurité, à la protection des consommateurs et au blanchiment de l'argent. Il convient de suivre de près tous ces

I.1.4 Comportement des marchés mondiaux

La crise asiatique de 1997 a donné le coup d'envoi à des turbulences qui continuent de secouer l'ensemble des marchés financiers et l'économie mondiale. La crise s'est étendue à la Russie, à l'Amérique latine et à de nombreux marchés naissants. Même si le Canada et la plupart des pays développés semblent avoir évité le gros de la crise, un bon nombre de prévisionnistes s'entendent pour dire que ces turbulences entraîneront un ralentissement de la croissance économique mondiale au cours des prochaines années.

Contexte de planification 1999-2000 à 2003-2004

I.1 Facteurs ayant une incidence sur la SADC

Les sections qui suivent présentent les questions stratégiques susceptibles d'avoir une incidence sur le mandat ou les activités futures de la SADC.

I.1.1 Recommandations sur l'avenir du secteur des services financiers canadien

L'année 1998 a vu la publication de divers rapports proposant des changements au secteur canadien des services financiers. Ces rapports, provenant de différentes sources, traitent de divers aspects des services financiers, y compris l'assurance-dépôts. L'année 1998 a vu la publication de divers rapports du secteur des services financiers canadiens

I.1.2 Bogue de l'an 2000

La SADC est touchée par le bogue de l'an 2000 de trois manières différentes : son propre degré de préparation, ses responsabilités juridiques liées à l'adaptation à l'an 2000, et le degré de préparation de ses institutions membres.

Degré de préparation de la Société

Depuis deux ans environ, la SADC étudie de près les risques que représentent ses systèmes internes. Le Comité de vérification et le conseil d'administration de la SADC reçoivent régulièrement des comptes rendus sur le déroulement du programme An 2000 de la Société. Ce programme prévoit des essais complets du matériel et des logiciels sur tous les systèmes, puis un test de fonctionnement global à l'été de 1999. Les travaux se déroulent dans les délais prévus.

La SADC a la chance de ne dépendre de façon cruciale d'aucun système en particulier. Ses risques internes sont donc limités. Néanmoins, elle se munit de plans d'urgence afin d'être prête à faire face à toute éventualité liée au bogue de l'an 2000. La SADC prendra toutes les mesures nécessaires pour remplir en tout temps ses obligations d'assureur des dépôts.

Degré de préparation des institutions membres

La SADC étudie les modalités des contrats actuels qui la lient à des fournisseurs et à d'autres parties, afin de déterminer ses droits et obligations en ce qui a trait au passage à l'an 2000 et pour régler tous les problèmes éventuels. Tous ses nouveaux contrats comportent les modalités nécessaires à la protection des intérêts de la Société.

Responsabilités juridiques

La SADC étudie les modalités des contrats actuels qui la lient à des fournisseurs et à d'autres parties, afin de déterminer ses droits et obligations en ce qui a trait au passage à l'an 2000 et pour régler tous les problèmes éventuels. Tous ses nouveaux contrats comportent les modalités nécessaires à la protection des intérêts de la Société.

pratiques commerciales et financières saines.

La SADC a recours à divers moyens pour contrôler le degré de préparation à l'an 2000 de ses institutions membres. Elle leur a demandé de joindre à leurs rapports d'auto-évaluation de 1998 et de 1999 (dans le cadre du Programme d'application des normes du Code) une déclaration indiquant dans quelle mesure elles sont prêtes pour l'an 2000. La SADC a aussi demandé aux examinateurs de produire une évaluation de la situation de chaque institution membre, dans le cadre de leur examen annuel en 1998 et en 1999. En outre, la Société a avisé ses institutions membres que le défaut d'être prêtes à temps pour le passage à l'an 2000 contrevenirait aux règlements administratifs de la SADC relatifs au Code des

Le *Résumé* du plan d'entreprise 1999-2000 à 2003-2004 présente les stratégies et l'orientation que la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) compte se donner au cours des cinq prochaines années. Le lecteur qui souhaite obtenir une vue d'ensemble plus complète du rendement de la SADC d'année en année est invité à consulter également le Rapport annuel de la Société.

Le premier chapitre décrit le contexte dans lequel la SADC a effectué sa planification et aborde des questions stratégiques qui peuvent avoir des conséquences sur la Société et ses institutions membres. C'est le cas notamment des recommandations formulées à l'égard de l'avenir du secteur des services financiers canadien, du bogue de l'an 2000, de l'évolution du marché des capitaux et de la volatilité des marchés mondiaux. Le chapitre 1 présente par ailleurs les hypothèses de planification retenues par la SADC pour les cinq prochaines années et fait le point sur les institutions membres.

On trouve au chapitre 2 une mise à jour sur les progrès accomplis par la SADC dans la réalisation de ses priorités antérieures et des renseignements sur la façon dont elle compte atteindre ses nouveaux objectifs, énoncés ci-dessous. Il est également question de la nouvelle méthode de gestion du rendement de la SADC qui contribuera à mesurer le degré de réalisation des objectifs de la Société.

Nouveaux objectifs

- Maintenir une solide fonction opérationnelle de base afin de réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts.
 - Assurer l'efficacité et la rentabilité de l'exploitation.
 - Se tenir au fait des questions d'actualité en vue de proposer et d'évaluer des politiques officielles.
 - Mieux renseigner les consommateurs.
- On trouvera au chapitre 3 le plan financier de la Société pour les cinq prochaines années. En bref, la SADC a remboursé sa dette et elle aura virtuellement éliminé son déficit au 31 mars 1999. Elle devrait par la suite enregistrer un léger excédent. Ce chapitre présente également le rendement de la Société par rapport à ses budgets des deux derniers exercices, ses budgets de fonctionnement, d'intervention et des investissements pour l'exercice 1999-2000, ainsi que son plan d'emprunt.

Table des matières

Résumé	1
--------------	---

Contexte de planification 1999-2000 à 2003-2004

1.1 Facteurs ayant une incidence sur la SADC	2
1.2 Hypothèses de planification	4
1.3 Hypothèses économiques	5
1.4 Institutions membres	6

Plans d'affaires

2.1 Cadre de planification et de responsabilisation	8
2.2 Résultats obtenus par rapport aux priorités antérieures	8
2.3 Corrélation entre les priorités antérieures et les nouveaux objectifs	14
2.4 Orientation stratégique : nouveaux objectifs et plans	14
2.5 Gestion du rendement	17

Plan financier

3.1 Résultats financiers – 1997-1998 et 1998-1999	18
3.2 Plan financier quinquennal	20
3.3 Budgets de fonctionnement, d'intervention et des investissements – 1999-2000	21
3.4 Plan d'emprunt	21

Annexes

A. Profil de la Société	22
B. États financiers pro forma	27

Énoncé de mission

La SADC a pour mission de fournir de l'assurance-dépôts et de favoriser la stabilité du système financier canadien en faisant preuve de professionnalisme et d'innovation, et du plus haut degré d'excellence, d'intégrité et de réussite, dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les pertes pour la Société. De plus, la SADC s'est donné pour mandat de créer, à l'intention de son personnel, un milieu de travail où chacun sera traité avec équité et bénéficiera des occasions et des encouragements nécessaires à son plein épanouissement.

Énoncé de stratégie

Dans le cadre de ses fonctions d'assureur, la SADC multiplie ses efforts pour faire mieux connaître et comprendre l'assurance-dépôts, évaluer et contrôler les risques liés à l'assurance-dépôts, en collaboration avec les autorités de réglementation, communiquer avec les gouvernements fédéral et provinciaux, les institutions membres et leurs associations, et avec d'autres parties intéressées, se tenir au fait des enjeux économiques et politiques, et réduire au minimum les coûts de l'assurance-dépôts. La SADC y parvient en maintenant sa stabilité financière par des opérations efficaces et économiques.

RÉSUMÉ DU

PLAN D'ENTREPRISE

S A D C

1999-2000 à 2003-2004



Société d'assurance-dépôts
Canada Deposit
Insurance Corporation
du Canada

Canada